

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ПАНАСЮК ЮЛІЯ МИРОСЛАВІВНА**

УДК 338.245:339.138:330.32]:346(477)(043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**МАРКЕТИНГОВЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ В УМОВАХ  
ПРИЙНЯТТЯ ГНУЧКИХ ЕКСТРЕНИХ РІШЕНЬ**

Спеціальність 075 — Маркетинг

Галузь знань — 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Панасюк Ю. М.

Науковий керівник

Старостіна Алла Олексіївна, доктор економічних наук, професор

Київ — 2026

## АНОТАЦІЯ

*Панасюк Ю.М.* Маркетингове консультування в умовах прийняття гнучких екстрених рішень. — Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг». — Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Дисертаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів маркетингового консультування в умовах нестабільності та абсолютної невизначеності зовнішнього середовища, зокрема в реаліях VANI-світу (крихкого, тривожного, нелінійного, незбагненого) та екзистенційної турбулентності, зумовленої повномасштабною війною в Україні. Основною ідеєю є обґрунтування ролі маркетингового консалтингу не як інструменту пошуку довгострокових конкурентних переваг, а як зовнішнього стабілізатора, що забезпечує підтримку управлінського апарату в умовах когнітивного навантаження та обмеженої раціональності. Як результат, доведено необхідність переходу від класичної консалтингової моделі до трансформаційної, результатом якої є реактивна тактична реабілітація суб'єктів господарювання, а згодом — проактивна операційна стійкість.

У дисертації запропоновано авторське визначення поняття «гнучкі екстрені рішення» (ГЕР). Новизна полягає в тому, що ГЕР розглядається як комплексна система управління, яка передбачає швидке реагування суб'єктів господарювання на зміни зовнішнього бізнес-середовища в умовах жорсткого дефіциту часу й повної інформації. Результатом впровадження цієї системи є миттєві тактичні зміни в ринково-продуктовій стратегії з метою адаптації суб'єкта господарювання до турбулентності та реалізації економічних інтересів шляхом тактичної реабілітації та операційної стійкості.

Формалізовано організаційно-економічні основи періодизації еволюції консалтингових підходів та переходу від класичної консалтингової моделі до

трансформаційної. Розкрито, як під впливом зміни характеристик бізнес-середовища (від стабільного до VUCA, а згодом — до BANI-світу) змінюється специфіка управлінських концепцій. У результаті консультант набуває нової епістемологічної ролі — когнітивного посередника, функція якого полягає у трансформації фрагментованих кризових сигналів у достатнє знання для зниження навантаження на керівників.

У рамках роботи розроблено комплексну чотирирівневу модель трансформаційного маркетингового консультування, орієнтовану на формування системи ГЕР. Модель концептуально поєднує епістемологічний (робота з обмеженою раціональністю), аналітичний (експрес-діагноз), ресурсний (реконфігурація VRIO-активів) та операційний (запуск екстрених етапів прийняття рішень) рівні. Як практичний результат створено чотирифазну стохастичну модель впровадження рішень, де замість числових значень ймовірності інноваційно застосовано вербальні умовні оцінки та експертні вагові коефіцієнти (W).

Проведено СТАБС аналіз бізнес-середовища (структурний табличний аналіз макромаркетингових факторів України), який кількісно підтвердив системну нестабільність вітчизняного ринку консалтингу. Оцінка виявила критичне домінування загроз (71 бал) над можливостями (57 бали). Результати аналізу емпірично довели неефективність традиційних інструментів стратегічного прогнозування в поточних реаліях та обґрунтували екзистенційну потребу бізнесу в системах екстреного реагування.

Визначено етапи та особливості консалтингової підтримки в процесі прийняття рішень, які складаються з діагностики в режимі реального часу, адаптаційної стратегічної комунікації, кастомізації маркетингових інструментів та імплементації рішень на рівні управління. Важливим результатом є виокремлення спеціалізованих «екстрених етапів прийняття рішень (стратегічна комунікація, мінімізація втрат, виведення продукту з ринку та постделеційне

управління), що діють як механізми миттєвої реконфігурації ресурсів без втрати керованості об'єктом.

На основі результатів опитування експертів (100 керівників і власників українських суб'єктів господарювання) підтверджено гіпотезу щодо критичного ускладнення контролю над бізнесом (92% респондентів) та колосального запиту на гнучкі рішення (51%). Виявлено ключовий інституційний бар'єр — низький рівень повної довіри до зовнішніх консультантів (лише 15%). Результатом дослідження стало обґрунтування необхідності переходу до інтерактивних форматів консалтингу (експрес-аналізу та інтенсивного навчання персоналу), де консультант розділяє операційну відповідальність за кінцевий результат.

Визначено основні етапи та послідовність впровадження гнучких екстрених рішень за допомогою якісного методу кейс-стаді. На прикладі стратегічної адаптації реального деревообробного підприємства на Волині (оптимізація логістики, переорієнтація з експорту на внутрішній ринок, подолання кадрового дефіциту) та аналізу процесу вилучення бренду з портфеля (Brand Deletion) доведено життєздатність розробленої моделі. Практичним результатом є підтвердження того, що послідовне маркетингове консультування забезпечує мінімізацію організаційного хаосу та швидке досягнення операційної стійкості.

**Ключові слова:** *маркетингове консультування; гнучкі екстрені рішення (ГЕР); кризове управління; адаптивність бізнесу; BANI-середовище; обмежена раціональність; достатнє знання; конфігураційний підхід; структурний табличний аналіз бізнес-середовища (СТАБС); екстрені етапи прийняття рішень; операційна стійкість; тактична реабілітація; управлінська невизначеність; динамічні здібності; ресурсна реконфігурація.*

## ABSTRACT

*Panasiuk, Y. M.* Marketing Consulting and Agile Emergency Decision-Making in BANI Environments. — Qualifying scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 075 "Marketing".  
— Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The dissertation work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of marketing consulting in conditions of instability and absolute uncertainty of the external environment, particularly in the realities of the BANI world (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible) and the existential turbulence caused by the full-scale war in Ukraine. The main idea is to substantiate the role of marketing consulting not as a tool for seeking long-term competitive advantages, but as an external stabilizer that provides support to the management apparatus under conditions of cognitive load and bounded rationality. As a result, the necessity of a transition from the classical consulting model to a transformational one, which focuses on the operational stability of the business, is proven.

The dissertation proposes the author's definition of the concept of "flexible emergency decision-making" (FEDM). The novelty lies in the fact that FEDM is considered as complex management system that involves a rapid response by business entities to changes in the external business environment under conditions of severe time deficit and incomplete information. The result of implementing this system is instant tactical changes in the market-product strategy aimed at adapting the enterprise to turbulence and realizing its own economic interests through tactical rehabilitation.

The organizational and economic foundations of the periodization of the evolution of consulting approaches and the transition from the classical consulting model to the transformational one are formalized. It is revealed how the specifics of management concepts change under the influence of changing business environment characteristics (from stable to VUCA, and subsequently — to the BANI world). As a result, the consultant acquires a new epistemological role — a "cognitive intermediary" and a

"rehabilitator," whose function is to transform fragmented crisis signals into "satisficing knowledge" to reduce the burden on executives.

Within the framework of the work, a comprehensive four-level model of transformational marketing consulting oriented toward the formation of the FEDM system was developed. The model conceptually integrates the epistemological (working with bounded rationality), analytical (situational diagnosis), resource (reconfiguration of VRIO assets), and operational (triggering emergency decision-making stages) levels. As a practical result, a four-phase stochastic decision implementation model was created, where verbal conditional assessments and expert weight coefficients (W) are innovatively applied instead of numerical probability values.

A STABS analysis of the business environment (structured tabular analysis of macro-marketing factors of Ukraine) was conducted, which quantitatively confirmed the systemic instability of the domestic consulting market. The assessment revealed a critical dominance of threats (71 points) over opportunities (57 points). The results of the analysis empirically proved the inefficiency of traditional strategic forecasting tools in current realities and substantiated the existential need of businesses for emergency response systems.

The stages and features of consulting support in the decision-making process are determined, consisting of real-time diagnostics, adaptive strategic communication, customization of marketing tools, and the implementation of decisions at the management level. An important result is the identification of specialized "emergency decision-making stages" (strategic communication, loss minimization, product withdrawal from the market, and post-deletion management), which act as mechanisms for the instant reconfiguration of resources without losing controllability of the object.

Based on the results of a survey of experts (100 managers and owners of Ukrainian business entities), the hypothesis regarding the critical complication of business control (92% of respondents) and a colossal demand for flexible solutions (51%) was confirmed. A key institutional barrier was identified — a low level of full

trust in external consultants (only 15%). The result of the study is the substantiation of the need to transition to interactive consulting formats (express analysis and intensive staff training), where the consultant shares operational responsibility for the final result.

The main stages and sequence of implementing flexible emergency decisions are determined using the qualitative case study method. Using the example of the strategic adaptation of a real woodworking enterprise in Volyn (optimization of logistics, reorientation from export to the domestic market, overcoming staff shortages) and the analysis of the brand deletion process from the portfolio, the viability of the developed model is proven. The practical result is the confirmation that sequential marketing consulting ensures the minimization of organizational chaos and the rapid achievement of operational stability.

**Keywords:** *marketing consulting; flexible emergency decision-making (FEDM); crisis management; business adaptability; BANI environment; bounded rationality; satisficing knowledge; configurational approach; structured tabular analysis of the business environment (STABS); emergency decision-making stages; operational stability; tactical rehabilitation; managerial uncertainty; dynamic capabilities; resource reconfiguration.*

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Статті у вітчизняних та закордонних фахових виданнях

1. Starostina, A. O., & Panasiuk, Yu. M. (2024). Qualitative stochastic modeling of the process of making flexible emergency decisions in conditions of uncertainty. *Economic Bulletin of the Ukrainian State University of Chemical Technology*, 20(2), 125–130. DOI: 10.32434/2415-3974-2024-20-2-125-130.
2. Starostina, A., & Panasiuk, Y. (2025). Marketing consulting and flexible emergency decision-making under conditions of uncertainty: An empirical review of Ukrainian business. *Ekonomichnyi visnyk Derzhavnoho vyshchoho navchalnoho zakladu “Ukrainskyi derzhavnyi khimiko-tekhnologichnyi universytet,”* (2), 218–223. DOI: 10.32434/2415-3974-2025-22-2-218-223.
3. Starostina A., Bilovodska O., Panasiuk Y. Digital tools for products promotion in online trade on international markets. *TURAN-CSR International Scientific, Peer-Reviewed & Refereed Journal*. 14 (ISCEMR SPECIAL ISSUE), 197. DOI: 10.15189/1308-8041.
4. Starostina, A., & Panasiuk, Yu. (2025). Brand deletion as a flexible emergency decision in the BANI world. *Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*, 15(30), 70–83. DOI: 10.34079/2518-1394-2025-15-30-70-83.

### Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

#### *Тези конференцій*

5. Панасюк Ю. М. Консалтинг — новітній інструмент адаптації бізнесу в умовах нестабільності. Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень: збірник матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 17–18 листопада 2022 р.). Київ, 2022. С. 141–144.
6. Старостіна А. О., Панасюк Ю. М. Маркетингове консультування в умовах турбулентних змін бізнес-середовища. Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень: збірник матеріалів IX Всеукраїнської

науково-практичної конференції (Київ, 17–18 листопада 2022 р.). Київ, 2022. С. 145–146.

7. Panasiuk Yu. The main features of the marketing consultants in the XXI centuries. Priority directions of science development: The V International Scientific and Practical Conference (Hamburg, Germany, February 06–08, 2023). P. 145–148.

8. Старостіна А. О., Панасюк Ю. М. Управління комунікаційною стратегією підприємства в умовах економічної нестабільності. Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: Проблеми та перспективи: матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 29-31 березня 2023 р.). С. 265–266.

9. Panasiuk Yu. Features of the modern business environment. Current scientific opinions on the development of current education: XXIV International Scientific and Practical Conference (Milan, Italy, June 19-21, 2023). P. 112–115.

10. Panasiuk Yu. Research of the Ukrainian market in conditions of uncertainty based on STABS method. Modern ways of development of science and the latest theories: The XIII International Scientific and Practical Conference (Madrid, Spain, December 11-13, 2023). P. 173–176.

11. Панасюк Ю. М. Ринок консалтингових послуг в Україні. Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління. ВІД ВІДНОВЛЕННЯ ДО ЗРОСТАННЯ: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції в рамках Форуму EFBM 3.0 (Київ, 23 травня 2024 р.). Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. С. 58–60.

12. Панасюк Ю. М. Взаємозалежності бізнес-середовища в умовах VUCA-світу. Шевченківська весна 2024. Стратегії економічного зростання: погляд у майбутнє для України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: Інтерсервіс, 2024. Вип. XXII. С. 224–225.

13. Панасюк Ю. М. Невизначеність бізнес-середовища як ключовий фактор трансформації суб'єкта господарювання. Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій: матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції. С. 583.

14. Panasiuk Yu. The role of a flexible emergency decision-making system in the marketing consulting process. Technologies, theories, and developments: modern Scientific teaching: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference (Valencia, Spain, September 23–26, 2025). P. 138–141.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ                                                                                           | 12  |
| ВСТУП                                                                                                               | 14  |
| РОЗДІЛ 1                                                                                                            | 25  |
| ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОГО<br>КОНСУЛЬТУВАННЯ В УМОВАХ ГНУЧКИХ ЕКСТРЕНИХ РІШЕНЬ                        | 25  |
| 1.1. Суть та роль ринку консалтингових послуг у прийнятті управлінських<br>рішень                                   | 25  |
| 1.2. «Гнучкі екстрені рішення» в системі управління суб'єктів<br>господарювання в умовах невизначеності             | 38  |
| 1.3. Особливості консультування в умовах турбулентності та<br>непередбачуваності бізнес-середовища.                 | 48  |
| Висновки до першого розділу                                                                                         | 68  |
| РОЗДІЛ 2                                                                                                            | 70  |
| МАРКЕТИНГОВЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ<br>СИСТЕМИ ГНУЧКИХ ЕКСТРЕНИХ РІШЕНЬ                                | 70  |
| 2.1. Вплив факторів макромаркетингового середовища на діяльність<br>суб'єктів ринку консалтингових послуг в Україні | 70  |
| 2.2. Гнучкі екстрені рішення як об'єкт маркетингового консультування в<br>системі управління.                       | 84  |
| 2.3. Маркетингове консультування в процесі впровадження системи<br>гнучких екстрених рішень                         | 102 |
| Висновки до другого розділу                                                                                         | 110 |
| РОЗДІЛ 3                                                                                                            | 112 |
| МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЇ МАРКЕТИНГОВОГО<br>КОНСУЛЬТУВАННЯ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ГНУЧКИХ ЕКСТРЕНИХ<br>РІШЕНЬ                 | 112 |
| 3.1. Методи консультування в умовах невизначеності: кейс-стаді та метод<br>вилучення бренду                         | 112 |
| 3.2. Інструменти та організаційні форми впровадження гнучких екстрених<br>рішень у практиці консультування          | 128 |
| Висновки до третього розділу                                                                                        | 147 |
| Висновки                                                                                                            | 149 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                          | 152 |
| Додатки                                                                                                             | 173 |

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ВВП — валовий внутрішній продукт
- ВПО — внутрішньо переміщені особи
- ГЕР — гнучкі екстрені рішення
- ЄС — Європейський Союз
- ООН — Організація Об'єднаних Націй
- СТАБС — структурований табличний аналіз бізнес-середовища (методика оцінки макромаркетингових факторів)
- ФОП — фізична особа-підприємець
- ІІІ — штучний інтелект
- B2B (Business-to-Business) — бізнес для бізнесу (модель ринкових відносин)
- B2C (Business-to-Consumer) — бізнес для споживача (модель ринкових відносин)
- BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) — крихкий, тривожний, нелінійний, незбагнений (концепція сучасного турбулентного бізнес-середовища)
- BD (Brand Deletion) — стратегічне вилучення бренду з портфеля підприємства
- CRM (Customer Relationship Management) — система управління відносинами з клієнтами
- CRR (Customer Retention Rate) — коефіцієнт утримання клієнтів
- DCV (Dynamic Capabilities View) — концепція динамічних здібностей
- ESG (Environmental, Social, Governance) — екологічне, соціальне та корпоративне управління (принципи сталого розвитку)
- FEDM (Flexible Emergency Decision-Making) — гнучкі екстрені рішення (англомовний відповідник ГЕР)
- FSDM (Fast Strategic Decision Making) — швидке стратегічне прийняття рішень

- HRO (High Reliability Organizations) — організації з високою надійністю
- KPI (Key Performance Indicators) — ключові показники ефективності
- RBV (Resource-Based View) — ресурсний підхід / ресурсна теорія
- ROI (Return on Investment) — прибутковість (окупність) інвестицій
- STABS (Structured Table Analysis of Business Environment) — структурований табличний аналіз бізнес-середовища (англомовна абревіатура для СТАБС)
- VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organized) — цінні, рідкісні, неімітовані, організовані (модель оцінки внутрішніх активів та ресурсів)
- VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) — мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність (концепція бізнес-середовища, яка передувала BANI)
- W (Weight) — ваговий коефіцієнт (використовується для експертної оцінки у квалітативному стохастичному моделюванні).

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Розвиток світової економіки та національних економічних систем у XXI столітті відбувається під впливом трансформації міжнародного бізнес-середовища, яке характеризується новими якісними критеріями: ступенем змінності факторів бізнес-середовища та рівнем їх передбачуваності. Динаміка бізнес-середовища за останнє десятиріччя характеризується турбулентністю, невизначеністю та непередбачуваністю, що надзвичайно актуалізує фактор часу та процесів збору об'єктивної ринкової інформації. У цих умовах зростають ризики ринкової діяльності, за яких суб'єкти господарювання втрачають орієнтацію на ринку та потребують нових підходів до управління й процесу прийняття рішень. Суб'єкти господарювання змушені адаптувати бізнес-стратегію до викликів бізнес-середовища. Хоча лідери вітчизняних суб'єктів господарювання мають значний практичний досвід, вони не завжди володіють професійними системними знаннями інноваційних теорій управління, інструментарієм аналізу ринку, тому роль високопрофесійних консультантів значно актуалізується. Одним з інструментів адаптації діяльності суб'єктів господарювання є маркетингове консультування, яке передбачає діагностику ринку, оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища, ідентифікацію управлінських проблем та прийняття управлінських рішень.

Українська економіка, яка є невід'ємною складовою міжнародних економічних відносин, наразі переживає глибоку соціально-економічну кризу. В умовах повномасштабного воєнного конфлікту вона потребує розроблення нових управлінських підходів, що вимагає синергії зусиль керівників суб'єктів господарювання та високопрофесійних зовнішніх консультантів.

Традиційні підходи до прийняття управлінських рішень базувалися переважно на стратегічному плануванні розвитку господарської діяльності. Вони зберігають свою значущість, проте в умовах невизначеності, турбулентності та економічної нестабільності пріоритетними стають методи

управління на основі гнучких екстрених рішень. Це трансформує не лише операційну діяльність суб'єктів господарювання, а й зміст та форми роботи консультантів. Останні набувають ролі когнітивних посередників бізнес-процесів у мінливому середовищі, оскільки забезпечують діагностику ринку та розробку рекомендацій в умовах жорсткого дефіциту часу й обмеженого доступу до інформації.

Впровадження системи прийняття гнучких екстрених рішень дозволяє суб'єктам господарювання ефективно відповідати на непередбачувані ринкові виклики, забезпечує швидку адаптацію до турбулентності та формування тактичних кроків у режимі реального часу. Це сприяє ідентифікації загроз, оптимізації ресурсів, коригуванню ринково-продуктової стратегії, мінімізації фінансових та адміністративних втрат, а також збереженню людського капіталу й задоволенню потреб ключових стейкхолдерів.

У сучасних умовах економічної нестабільності роль консалтингових послуг у розвитку бізнесу суттєво зростає, зокрема, європейський ринок управлінського консалтингу демонструє стабільну позитивну динаміку: після зростання на 16,1 % у 2022 році темпи склали 10,2 % у 2023 році та зберігають помірну тенденцію до подальшого розвитку у 2024–2026 роках, що свідчить про високий рівень інтеграції консалтингу у процеси прийняття управлінських рішень. Водночас в Україні ринок маркетингових досліджень демонструє активне відновлення: у 2023 році його обсяг досяг 1 205 млн грн, що на 67,3 % більше порівняно з попереднім роком, що створює передумови для подальшої інтеграції українського ринку у міжнародний консалтинговий простір.

Проблеми маркетингового консультування досить широко висвітлені в сучасній вітчизняній та світовій економічній літературі. У роботах вітчизняних авторів: Біловодська О. А., Заєць І. М., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Синиця Т. В., Старостіна А. О., Ярош-Дмитренко Л. О. та закордонних науковців: М. Фріберга (M. Freeberg), Дж. Хескетта (J. Heskett), К. Л. Келлера (K. L. Keller), П. Котлера (P. Kotler), Р. Козельські (R. Kozielski), С. Сеті (S. Sethi), Е. Туфайлі (E.

Toufaily) розкриваються підходи до суті маркетингового консультування, специфіка консалтингових послуг, суб'єкти, принципи надання консалтингових послуг, інструменти внутрішньої діагностики суб'єктів господарювання, аналіз зовнішніх середовищ тощо.

Проблемам управління на основі гнучких екстрених рішень присвячено ряд робіт закордонних учених: І. Ансоффа (I. Ansoff), Дж. Барні (J. Barney), Дж. Касіо (J. Cascio), В. Т. Кумбса (W. T. Coombs), Д. Дегеля (D. Degel), К. М. Айзенгардт (K. M. Eisenhardt), С. Есламіана (S. Eslamian), Н. Капуцу (N. Capucu), Г. Кляйна (G. Klein), Д. Міллера (D. Miller), Г. Мінцберга (H. Mintzberg), Р. Р. Нельсона (R. R. Nelson), К. Б. Пенюела (K. B. Penuel), Г. А. Саймона (H. A. Simon), Ф. Р. Спеллмана (F. R. Spellman), Д. Дж. Тіса (D. J. Teece), С. Дж. Вінтера (S. G. Winter) та вітчизняних дослідників: Андрушків Б. М., Баюра Д. О., Березянка Т. В., Ванченко К., Вергелес В. В., Вороніна А. В., Горелік О. М., Жилінська О. І., Затонацька Т. Г., Лункіна І. Ю., Люльов О. В., Милько І. А., Новак І. М., Поплавська Ж. В., Сухецька К. В., Трояновська О. Б., Тяхтенко Н. А., Цмоць О. І., у яких розкриваються загальні підходи до концепції управління на основі гнучких екстрених рішень, принципи прийняття рішень, аналізу та адаптації суб'єктів господарювання в умовах турбулентності.

Разом із тим, попри значний науковий доробок у сфері антикризового та стратегічного менеджменту, на сьогодні у вітчизняній та світовій науці ще не сформовано цілісної теорії управління на основі гнучких екстрених рішень. У науковому дискурсі досі відсутній загальноприйнятий категорійно-поняттєвий апарат щодо визначення сутності даної категорії, а також відчувається гострий дефіцит розроблених механізмів, алгоритмів та прикладного інструментарію для їх імплементації в оперативну діяльність суб'єктів господарювання. Наявні класичні концепції переважно орієнтовані на довгострокові горизонти планування та не враховують специфіку системної кризи українського ринку, який функціонує в екстремальних умовах ВАНІ-середовища. Об'єктивна потреба в подоланні цієї теоретико-методологічної прогалини та розробці дієвої

моделі маркетингового консультування для забезпечення тактичної реабілітації вітчизняних суб'єктів господарювання й обумовлює актуальність теми дисертаційної роботи.

**Мета й завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в розвитку теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо формування моделі трансформаційного маркетингового консультування та ефективної реалізації системи гнучких екстрених рішень для забезпечення тактичної реабілітації та операційної стійкості українських суб'єктів господарювання в умовах системної невизначеності бізнес-середовища.

У дисертаційній роботі терміни «маркетингове консультування» та «маркетинговий консалтинг» вживаються як повні синоніми і позначають один і той самий вид професійної діяльності — надання зовнішньої експертної підтримки суб'єктам господарювання у сфері маркетингового аналізу, стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Вибір конкретного терміна в тому чи іншому контексті зумовлений стилістичними міркуваннями і не несе смислового розрізнення.

Відповідно до поставленої мети дослідження визначені такі завдання:

- вдосконалення теоретичних підходів сутності маркетингового консультування;
- удосконалення визначення економічної сутності поняття «гнучкі екстрені рішення»;
- виявлення особливостей маркетингового консультування в умовах невизначеності бізнес-середовища;
- визначення впливу факторів бізнес-середовища на діяльність суб'єктів господарювання на ринку консалтингових послуг в Україні;
- розробка моделі трансформаційного маркетингового консультування, орієнтованої на формування системи гнучких екстрених рішень в умовах невизначеності ринкового бізнес-середовища;
- удосконалення моделі впровадження системи гнучких екстрених рішень;

- розробка практичного інструментарію щодо ефективної імплементації системи прийняття гнучких екстрених рішень;
- виявлення мотивацій суб'єктів господарювання у споживанні консалтингових послуг.

*Об'єктом дослідження* є ринкова діяльність українських суб'єктів господарювання в умовах невизначеності.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні підходи до маркетингового консультування та процесу прийняття гнучких екстрених рішень.

**Методи дослідження.** Під час написання дисертаційної роботи використовувались загальнонаукові і спеціальні методи дослідження.

У першому розділі дисертації застосовано методи історичного та логічного, методики конструювання категорії (на основі підходу А. О. Старостіної), а також методи аналізу та синтезу, у результаті застосування яких вдалося критично проаналізувати теоретичні підходи до маркетингового консультування, дослідити характеристики BANI-середовища (змінність, невизначеність, турбулентність, непередбачуваність) та метод порівняння наявних управлінських концепцій (наприклад, динамічні здібності та кризовий менеджмент) із вимогами сучасного ринку. Як результат, було розроблено авторське визначення категорії гнучкі екстрені рішення (ГЕР) як комплексної системи адаптивного реагування; доведено, що класичні моделі стратегічного планування втрачають ефективність, а маркетинговий консультант набуває нової епістемологічної ролі когнітивного посередника.

У другому розділі застосовано методи СТАБС (структурований табличний аналіз бізнес-середовища), конфігураційний аналіз та інноваційний метод якісного стохастичного моделювання із застосуванням експертних вагових коефіцієнтів ( $W$ ) для того, аби здійснити експрес-діагностику макромаркетингового середовища України, обґрунтувати концептуальну чотирифазну архітектуру системи ГЕР та пояснити логіку переходу між етапами

прийняття рішень в умовах обмеженої раціональності (дефіциту часу та інформації). За допомогою СТАБС-методики виявлено домінування загроз (71 бал) над можливостями (57 балів) на українському ринку консалтингу, що доводить гостру потребу в ГЕР; розроблено концептуальну стохастичну модель впровадження ГЕР, яка складається з чотирьох інтегрованих фаз: зовнішня оцінка, формування гіпотез, внутрішня оцінка ресурсів (RBV) та формування етапів екстрених рішень.

У третьому розділі застосовано сучасні методи маркетингових досліджень з використанням дескриптивного типу досліджень (анкетування, N=100) з використанням описової статистики, а також якісний глибинний метод кейс-стаді (на прикладі лісопильного підприємства на Волині) та стратегічне рішення про вилучення бренду. Метою застосування вищезазначених методів стало дослідження реальних управлінських практик бізнесу, верифікація робочих гіпотез дослідження (зокрема щодо бар'єрів довіри до консультантів) та апробація механізму екстрених етапів прийняття рішень у практичних умовах системної кризи. Як результат: емпірично підтверджено критичне ускладнення контролю наж суб'єктами господарювання (92% респондентів) та виявлено інституційний бар'єр низького рівня повної довіри до консультантів (лише 15%); на основі аналізу кейсу лісопильного підприємства доведено ефективність консалтингу для операційної стабілізації; а аналіз стратегічного рішення про вилучення бренду дозволив формалізувати чіткий набір із чотирьох екстрених етапів прийняття рішень (стратегічна комунікація, мінімізація витрат, виведення бренду, постделеційне управління).

Для розробки загальної архітектури дослідження, формування гіпотез та об'єднання результатів у єдину наукову концепцію застосовувались такі методи: методи дедукції та індукції, табличні методи, метод хронології та методи узагальнення інформації.

**Наукова новизна** полягає в отриманні результатів, які у сукупності вирішують науково-прикладне завдання поглиблення теоретичних підходів

маркетингового консультування в умовах невизначеності та розробки практичних рекомендацій щодо імплементації системи гнучких екстрених рішень із метою реабілітації та адаптації ринкової стратегії до турбулентного бізнес-середовища. Основними теоретичними та практичними результатами, що характеризують новизну дисертаційного дослідження, є:

*уперше:*

— розроблена модель трансформаційного маркетингового консультування, орієнтованого на формування системи ГЕР в умовах невизначеності бізнес-середовища, яка включає чотири рівні: 1) епістемологічний рівень, який передбачає оцінку бізнес-середовища та напрям і швидкість руху суб'єкта господарювання в умовах обмеженості часу та доступу до повної інформації; 2) аналітичний рівень, що передбачає аналіз факторів конкретного бізнес-середовища в короткостроковому періоді для отримання достатнього знання для формування рекомендацій щодо можливих дій (активних та проактивних); 3) ресурсний рівень, що передбачає оцінку наявних ресурсів для реалізації дій; 4) операційний рівень, який полягає у прийнятті екстрених гнучких рішень, що на відміну від стратегічного планування передбачає ефективну реакцію на невизначеність бізнес-середовища та має на меті тактичну реабілітацію, організаційне навчання та операційну стійкість.

*удосконалено:*

— концептуальну модель впровадження системи гнучких екстрених рішень, що ґрунтується на заміні числових значень ймовірності на вербальні умовні оцінки, та передбачає виконання чотирьох послідовних операційних фаз і вагових коефіцієнтів  $W$  на основі експертної оцінки, а саме: 1) фаза I, яка передбачає первинну оцінку ситуації в умовах дефіциту часу та інформації шляхом введення коефіцієнтів (інформаційна фрагментованість, критичність факторів для негайного управлінського реагування, аналітична узгодженість гіпотези з первинною оцінкою, часова доцільність); 2) фаза II передбачає формування достатнього знання на основі первинної оцінки (СТАБС-методика)

для розробки директиви вирішення управлінської проблеми; 3) фаза III передбачає оцінку внутрішніх ресурсів методом VRIO-активів та дозволяє ідентифікувати, які саме ресурси слід мобілізувати або перерозподілити для тестування гіпотез. 4) IV фаза передбачає процес формування та реалізації екстрених етапів прийняття рішень. Запропонована послідовність етапів дозволяє систематизувати процес маркетингового консультування в умовах невизначеності, а також забезпечує практичну основу для формування гнучких екстрених рішень;

— визначення поняття «гнучкі екстрені рішення», що визначаються як система управління, яка передбачає швидке реагування суб'єктів господарювання на зміни зовнішнього бізнес-середовища в умовах дефіциту часу і недостатньої інформації та прийняття тактичних рішень щодо ринково-продуктової стратегії з метою адаптації до невизначеності та реалізації економічних інтересів суб'єктів господарювання. На відміну від існуючих в літературі визначень, це трактування є основою розробки теорії ГЕР, змісту й процедури маркетингового консультування в процесі їх впровадження;

— визначення сутності поняття «екстрених етапів прийняття рішень», які відображають нелінійні процеси прийняття управлінських рішень та дозволяють миттєву реконфігурацію ресурсів без втрати керованості об'єктом управління в умовах невизначеності. На відміну від усталеного поняття «організаційних рутин», що відображає лінійні процеси прийняття управлінських рішень;

— практичні рекомендації щодо ролі маркетингового консультанта, якого визначено як когнітивного посередника, функція якого полягає в трансформації фрагментованої інформації в достатнє знання для зниження когнітивного навантаження на управлінський апарат;

*набули подальшого розвитку:*

— концепція динамічних здібностей шляхом її адаптації до короткострокового горизонту, де ГЕР приймаються на основі «гіпотетичної оцінки» ринку і компетенцій консультанта, заснованих на інтуїції та досвіді, що

дає можливість прийняття тактичних рішень в умовах екстремального дефіциту часу та кризових шоків;

— методичний інструментарій СТАБС-методики, який адаптовано до короткострокового кризового циклу ГЕР, що на відміну від традиційного стратегічного сканування, націлений на швидкий зовнішній експрес-діагноз для негайного формування директиви;

— практичні аспекти впровадження інструментів консалтингу в умовах прийняття гнучких екстрених рішень у діяльність конкретних суб'єктів господарювання, як-от вилучення бренду.

**Практичне значення отриманих результатів.** Сформульовані в дисертаційній роботі наукові підходи, висновки та рекомендації поглиблюють розуміння сутності маркетингового консультування в умовах прийняття гнучких екстрених рішень. Результати дослідження можуть бути використані управлінським апаратом під час формування продуктово-ринкових стратегій українських суб'єктів господарювання, а також у навчальному процесі при викладанні економічних дисциплін.

Наукові напрацювання та результати пройшли практичну апробацію:

— на рівні професійних організацій. Розроблений науково-методичний інструментарій застосовується як база для надання консалтингових послуг в умовах BANI-середовища.

— на рівні суб'єктів господарювання. Результати дисертаційної роботи впроваджено в діяльність лісопильного підприємства на Волині (ТОВ «Спільний Ліс»). Зокрема, розроблений механізм гнучких екстрених рішень (ГЕР) дозволив оперативно адаптувати ринкову стратегію суб'єкта господарювання, оптимізувати логістичні потоки, переорієнтувати продукцію з експорту на внутрішній ринок, а також створити адаптивну організаційну структуру в умовах втрати персоналу та комунікаційних бар'єрів.

— на рівні закладів вищої освіти. У Київському національному університеті імені Тараса Шевченка використано основні положення дисертації

при розробленні навчально-методичних матеріалів для проведення практичних занять із дисциплін «Маркетингове консультування» та «Ринкові дослідження».

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням. Наукові положення, висновки та рекомендації, винесені на захист, отримані автором особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, які належать безпосередньо автору.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дослідження пройшли апробацію та отримали позитивну оцінку на низці міжнародних та вітчизняних конференцій. Зокрема, на закордонних наукових платформах: V Міжнародній науково-практичній конференції «Priority directions of science development» (м. Гамбург, Німеччина, 2023 р.), XXIV Міжнародній науково-практичній конференції «Current scientific opinions on the development of current education» (м. Мілан, Італія, 2023 р.), XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Modern ways of development of science and the latest theories» (м. Мадрид, Іспанія, 2023 р.) та IV Міжнародній науково-практичній конференції «Technologies, theories and developments: modern scientific teaching» (м. Валенсія, Іспанія, 2025 р.).

На базі вітчизняних наукових майданчиків (зокрема у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка): у рамках IX Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень» (м. Київ, 2022 р.), а також на Міжнародній науково-практичній конференції в рамках Форуму EFBM 3.0 «Маркетингові технології в управлінні національним та міжнародним бізнесом на зламі епох: виявлення тенденцій та подолання викликів» (м. Київ, 2024 р.).

На щорічних Міжнародних науково-практичних конференціях студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна»: XXI «Повоєнне відновлення економіки України: Проблеми та перспективи» (м. Київ, 2023 р.),

XXII «Стратегії економічного зростання: погляд у майбутнє для України» (м. Київ, 2024 р.) та XXIII «Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій» (м. Київ, 2025 р.)

**Публікації.** Основні положення дисертації викладено в 14 наукових працях, із яких: 4 статті — у наукових фахових виданнях України та міжнародних виданнях, 10 праць апробаційного характеру.

**Структура та обсяг дисертації.** Структура й обсяг роботи зумовлені визначеними метою, об'єктом і предметом дослідження. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 192 сторінки. Дисертація містить 20 таблиць і 19 рисунків. Список використаних джерел налічує 178 найменувань, що представлені на 21 сторінці. Крім того, робота містить 4 додатки на 20 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В УМОВАХ ГНУЧКИХ ЕКСТРЕНИХ РІШЕНЬ**

#### **1.1. Суть та роль ринку консалтингових послуг у прийнятті управлінських рішень**

У 20-х роках ХХІ століття ринок перебуває в умовах невизначеності, зумовленої трансформацією чинників бізнес-середовища. Зовнішні фактори, як-от політико-правові, економічні, демографічні, екологічні, науково-технологічні та культурні, постійно еволюціонують, формуючи складний контекст, що потребує гнучких методів реагування та розроблення адаптивних управлінських стратегій. Наприклад, сучасна ситуація в Україні демонструє, як політичні та економічні зміни безпосередньо впливають на можливості й обмеження бізнесу. Законодавчі трансформації, воєнний стан та технологічні інновації формують нові тренди споживчої поведінки й економічні тенденції. Інтеграційні процеси, диджиталізація, розвиток штучного інтелекту, воєнні дії та глобальні кризи створюють виклики для суб'єктів господарювання, що вимагає нових підходів до управління та залучення інструментів маркетингового консультування.

Ефективним стабілізатором діяльності суб'єктів господарювання на ринку є маркетинговий консалтинг. Він виступає критично важливим інструментом управління, особливо в умовах економічної нестабільності. Його основна мета полягає у наданні допомоги суб'єктам господарювання в адаптації до динамічних ринкових змін через аналіз середовища, розроблення стратегічних рішень та надання професійних рекомендацій.

Актуальність маркетингового консалтингу у 20-х роках ХХІ століття зумовлена такими причинами:

- висока швидкість технологічних трансформацій;
- посилення конкуренції на глобальних ринках;
- зростання невизначеності зовнішнього середовища;
- необхідність оперативного реагування на зміни.

Маркетинговий консалтинг дозволяє з'ясувати особливості сучасного бізнес-середовища та сформувати ефективні управлінські стратегії. Для суб'єкта господарювання він є такою ж необхідною процедурою, як облік, аудит чи фінансовий контроль. Значущість консалтингу суттєво зростає в умовах невизначеності, оскільки консультування дає змогу об'єктивно оцінити поточну ринкову ситуацію та розробити план екстреного реагування.

Ключовим компонентом маркетингового консультування є дослідження макро- та мікросередовища. У результаті здійснюється комплексне оцінювання суб'єкта господарювання, його сильних і слабких сторін, а також ідентифікація загроз і можливостей для розвитку. На основі проведеного аналізу консультант виявляє управлінську проблему, висуває гіпотези щодо її розв'язання та надає рекомендації стосовно прийняття відповідних рішень.

Проведення маркетингового дослідження, визначення слабких та сильних сторін, а також прогнозування майбутньої поведінки ринкового суб'єкта є необхідною умовою виживання бізнесу в умовах нестабільності. Виклики та можливості можуть бути спричинені як зовнішніми чинниками, так і внутрішніми (рис. 1.1):



Рис. 1.1 Чинники впливу на прийняття управлінських рішень  
Джерело: складено автором на основі даних [18; 34; 88; 89; 140].

Першим кроком до стабілізації ситуації є прийняття рішення про залучення професійної незалежної експертизи. Зважаючи на невизначеність бізнес-середовища, суб'єкти господарювання потребують допомоги фахівця, який володіє складними методиками організації маркетингових досліджень, техніками збору й обробки ринкової інформації, а також специфічними інструментами аналізу, такими як СТАБС-методика, розроблена А. О. Старостіною [94; 164].

У розвинених країнах світу консалтингові послуги відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Частка консалтингу у ВВП різних країн свідчить про високий рівень його інтеграції в економіку: у Великобританії цей показник становить 1,02 %, у Німеччині — 0,88 %, в Іспанії — 0,76 %, а в країнах Європейського Союзу в цілому — 0,66 % [37; 44]. Це демонструє зрілість ринку та сформований попит на високоякісний маркетинговий консалтинг.

Натомість в Україні ринок консалтингових послуг перебуває на етапі становлення. У 2023 році ринок маркетингових досліджень продемонстрував активне відновлення, зрісши до 1 205 млн грн, що на 67,3 % більше порівняно з 2022 роком [108; 109; 152; 174]. Загальний ринок маркетингових послуг досяг 2 858 млн грн, збільшившись на 18%. Найдинамічніше розвивалися трейд-маркетинг, маркетинг лояльності та споживчий маркетинг [152; 170]. Ці показники свідчать, що українські суб'єкти господарювання дедалі активніше залучають зовнішню аналітичну підтримку, що є критично важливим в умовах системної невизначеності.

Попри позитивні тенденції, повноцінному розвитку консалтингових послуг в Україні перешкоджає низка структурних і когнітивних бар'єрів. Серед них: слабка культура споживання консалтингу; непрозорість ціноутворення та складність оцінювання якості послуг; обмежені обсяги продажів і недостатня розвиненість вузьких спеціалізацій; низька платоспроможність клієнтів; дефіцит консультантів із міжнародним рівнем компетенцій, а також недостатня адаптація методологій до вітчизняних умов [122; 161].

Однією із характеристик ринку консалтингу в Україні є недостатньо розвинена культура споживання послуг, що зумовлено низьким рівнем довіри до спеціалістів. Основними причинами з боку споживачів є:

- недовіра до консалтингових спеціалістів;
- брак досвіду та знань, необхідних для оцінювання якості послуг;
- нерозуміння принципів встановлення цін на послуги з консультування;
- обмеженість критеріїв відбору експертів;
- труднощі з оцінюванням показників ефективності кінцевих результатів.

Крім того, посилення ролі автоматизації та цифровізації маркетингу вимагає від управлінців глибших знань і спеціалізованих компетенцій, якими зазвичай володіють фахові консультанти.

Український ринок консалтингу представлений як відомими міжнародними гравцями, так і значною кількістю вітчизняних суб'єктів. Проте

він усе ще характеризується помірними обсягами продажів, обмеженою спеціалізацією, низькою платоспроможністю замовників та дефіцитом адаптованих методик, які б враховували специфіку національного бізнес-середовища.

Процес консультування передбачає активну взаємодію обох сторін. Недорозвиненість ринку в Україні значною мірою зумовлена недостатньою підготовкою самих консультантів. Поява фахівців без належного практичного досвіду, які пропонують низькоякісні послуги за заниженими цінами, підриває довіру до галузі в цілому. Крім того, досвідченим гравцям часто бракує ефективних стратегій власного просування та позиціювання.

Як уже зазначалося, в останні десятиліття бізнес розвивається в умовах перманентних ринкових змін. Межі між національним та міжнародним бізнесом стають прозорішими внаслідок глобалізації. Висока інтенсивність змін чинників середовища, що визначається як турбулентність, ускладнює прийняття управлінських рішень. Майбутнє не лише не дублює закономірності минулого, а й стає важкопередбачуваним, що обмежує дієвість традиційних стратегічних підходів. Суб'єкти господарювання потребують високого рівня фахової маркетингової підготовки для прийняття швидких рішень, а ефективність суб'єктів господарювання в розвинених країнах безпосередньо залежить від співпраці менеджменту з консалтинговими експертами.

Глобальні економічні трансформації змінюють вектор діяльності суб'єктів господарювання. Для збереження конкурентоспроможності необхідно оперативно реагувати на ринкові зміни та адаптувати продуктову стратегію до поточних умов. Однак не всі суб'єкти господарювання здатні об'єктивно проаналізувати ситуацію через брак досвіду або обмежений фокус лише на власній галузі.

Консультування — це вид аналітичної діяльності, що вимагає від фахівця ґрунтовних знань з маркетингу, значного досвіду розроблення та реалізації проєктів у різних сферах, володіння сучасним програмним

забезпеченням, а також високого рівня комунікативних навичок, здатності до лідерства та аргументованого відстоювання власної позиції.

Послуги консалтингу дозволяють економити час та запобігати прийняттю неефективних імпульсивних рішень. Процес полягає в ідентифікації проблеми, її глибокому аналізі та пошуку оптимальних шляхів розв'язання. У традиційному розумінні консалтинг є не лише важливим стратегічним інструментом, а й конкурентною перевагою, що дозволяє вивчити зовнішнє і внутрішнє середовище, знайти кращі рішення та адаптувати обрану стратегію до умов нестабільності при мінімальній втраті ресурсів.

У контексті кризового менеджменту цей підхід розвиває концепцію операційної стійкості Г. Гамела та Л. Валікангаса [42], які визначили здатність суб'єктів адаптуватися через постійне переосмислення ресурсів. У сучасних підходах до гнучкого управління (Agile Management) консультант виступає фасилітатором змін і акселератором рішень за К. Рігбі, Дж. Сазерленд і Х. Такеучі [79], що є критично важливим для функціонування системи ГЕР в умовах дефіциту часу.

Таким чином, маркетингове консультування набуває стратегічного значення як чинник зміцнення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, підвищення ефективності комунікацій та адаптивності до мінливого середовища [122; 161; 127; 128].

Проте наявні моделі стратегічного менеджменту, як-от концепція динамічних здібностей — DCV [101; 100], є макростратегічною та фокусуються на довгостроковій стійкій конкурентній перевазі. Маркетинговий консалтинг в умовах невизначеності вимагає миттєвої адаптації, оптимізації критичних ресурсів з метою операційної стійкості та тактичної реабілітації. Саме ця функціональна прогалина створює попит на зовнішню експертизу.

Попри значну кількість концепцій у галузі стратегічного та кризового менеджменту, жодна з класичних концепцій не пропонує цілісного інструментарію, пристосованого до сучасних умов нестабільності. Наявні

підходи, як-от динамічні здібності чи кризовий менеджмент [20; 66; 101], виявляються недостатніми через їхню довгострокову орієнтацію або вимогу лінійності процесів. Отже, виникає потреба на ринку консалтингу, адже традиційна роль консалтингу не забезпечує тактичну реабілітацію в умовах невизначеності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Порівняння концепцій консалтингу

| Концепція                                                                                                                  | Фокус                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Динамічні Здібності Д. Дж. Тіс, Г. Пізано та А. Шуен (Teece, Pisano, & Shuen) (1997) [102]                                 | Стійка конкурентна перевага у довгостроковій перспективі.                                                                                                                                                                                                                                       |
| Кризовий менеджмент (Crisis Management) В. Т. Кумбс (W. T. Coombs) (2014), І. Мітрофф (I. Mitroff) (1994) [12; 17; 58; 66] | Лінійна реакція на ідентифіковану подію (відому загрозу) з метою відновлення до докризового стану.                                                                                                                                                                                              |
| Гнучке управління (Agile Management & Lean Startup) - С. Деннінг (S. Denning) (2018) [27]                                  | Ітеративний процес, сфокусований на розробці продукту та ефективності в структурованому ринковому середовищі.                                                                                                                                                                                   |
| Концепція операційної стійкості К. Вейк, Е. Саткліфф (K. Weick, E. Sutcliffe) (2007) [115]                                 | Операційна стійкість є пасивною або описовою характеристикою (здатність «вистояти»). Здатність системи поглинати шоки та зберігати функціональність. Описує здатність «вистояти», але не надає активного, конфігураційного інструментарію (набору екстрених етапів прийняття рішень) для цього. |

*Джерело:* складено автором на основі джерел [12; 27; 66; 102; 115; 137].

Як видно з табл. 1.1, попри значну кількість підходів у галузі стратегічного та кризового менеджменту, жодна з класичних концепцій не пропонує цілісного інструментарію, адекватно пристосованого до умов системної кризи та BANI-середовища. Традиційний кризовий менеджмент (В. Т. Кумбс, І. Мітрофф) [20; 66] передбачає лише лінійну реакцію на відомі загрози з метою повернення до докризового стану, що неможливо в умовах повної зміни ринку. Підходи Agile та Lean Startup (С. Деннінг) [27], хоч і є гнучкими, здебільшого сфокусовані на ітеративній розробці продукту, а не на

порятунку всього суб'єкта господарювання. Водночас концепція операційної стійкості (К. Вейк, Е. Саткліфф) [115] описує пасивну здатність системи «вистояти», але не надає активного механізму негайної реконфігурації активів.

Особливої уваги та критичного аналізу потребує взаємозв'язок ГЕР із концепцією динамічних здібностей (Dynamic Capabilities View — DCV) Девіда Тіса [101; 102]. Згідно з класичною моделлю Тіса, суб'єкти господарювання еволюціонують через три етапи: вони «відчувають» ринкові зміни (sense), «захоплюють» можливості (seize) та «реконфігурують» (reconfigure) свою ресурсну базу для забезпечення довгострокової стійкої конкурентної переваги.

Проте в екстремальних умовах BANI-середовища ця концепція виявляє функціональну прогалину. Класичний етап «захоплення» (seizing) передбачає довгострокове стратегічне залучення ресурсів, що є неможливим, коли перед суб'єктом господарювання постає загроза екзистенційного знищення. В умовах системного шоку головною метою стає не довгострокова еволюція, а негайне виживання та тактична реабілітація.

Саме тому в межах даного дисертаційного дослідження концепція динамічних здібностей набуває подальшого розвитку шляхом її адаптації до короткострокового горизонту.

Доводиться, що система гнучких екстрених рішень (ГЕР) виступає тактичною операціоналізацією DCV. За умов екстремального дефіциту часу та інформації реконфігурація ресурсів не може спиратися на тривалий стратегічний аналіз. Натомість гнучкі екстрені рішення приймаються на основі гіпотетичної оцінки ринку (шляхом експрес-діагностики СТАБС) і компетенцій зовнішнього маркетингового консультанта (когнітивного посередника). У цій архітектурі консультант спирається на власну інтуїцію та досвід, що дає можливість миттєво генерувати тактичні директиви без втрати керованості об'єктом.

Ця конфігураційна залежність наочно проілюстрована на схемі інтеграції DCV у ГЕР (рис. 1.2).

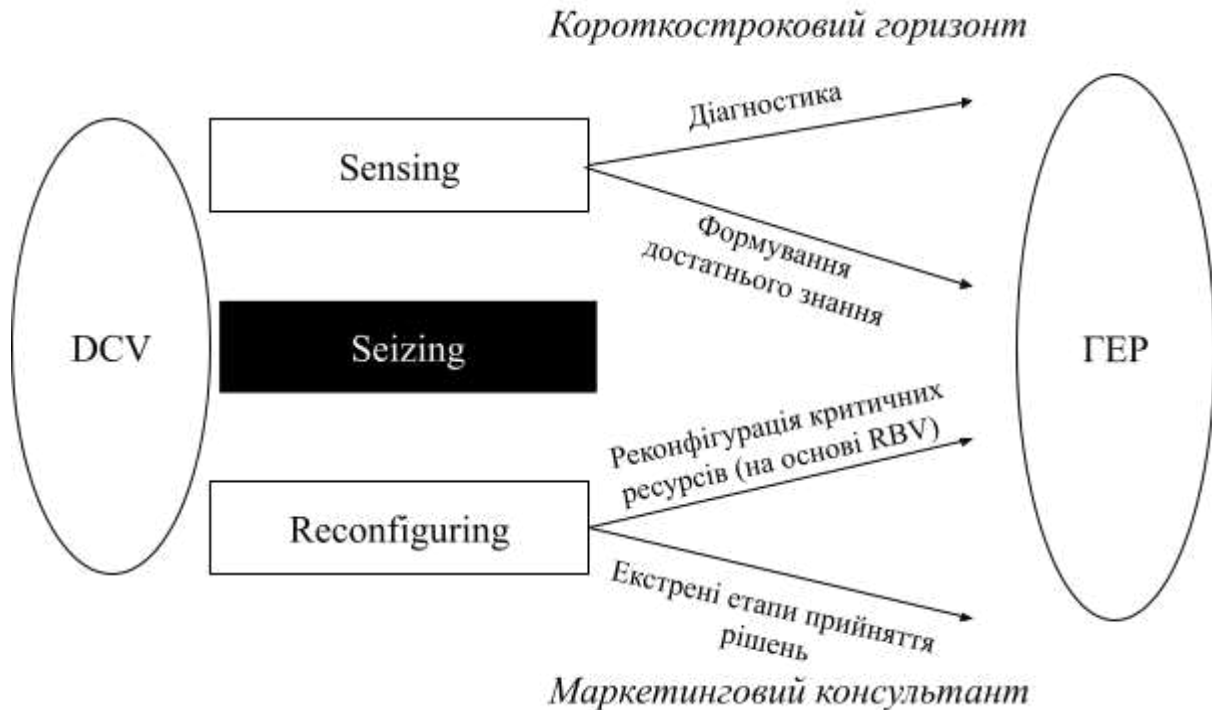


Рис. 1.2 Концептуальна схема інтеграції DCV у GER

Джерело: побудовано автором на основі [101; 102] та авторської концепції GER.

Рис. 1.2 доводить, що якщо класична DCV керує довгостроковою організаційною стійкістю та еволюцією, то система GER компенсує її прогалини під час кризових шоків. GER забезпечує швидку реконфігурацію ресурсів, створюючи життєво необхідне підґрунтя (тактичну реабілітацію) для того, щоб компанія змогла перейти до етапу довгострокового стратегічного розвитку.

Варто зазначити, що усвідомлення необхідності такого переходу від класичного довгострокового планування до систем екстреного реагування формувалося поступово. Розуміння того, чому сучасні суб'єкти господарювання змушені адаптувати управлінські моделі під екстремальні кризи, вимагає ретроспективного аналізу еволюції управлінської думки. Історично трансформація підходів до планування відбувалася пропорційно до зростання рівня невизначеності бізнес-середовища.

Трансформація маркетингу з погляду управління розпочалася ще у 60-х роках XX століття. Взаємодія між змінами чинників бізнес-середовища та підходами до управління на основі концепцій Ігоря Ансоффа підкреслює важливість постійного оновлення стратегій та адаптації суб'єктів господарювання до нових ринкових умов [5]. Цей період характеризувався низькою інтенсивністю змін (0–25%) та високим рівнем їх передбачуваності. У табл. 1.2 наведено взаємозв'язок етапів еволюції маркетингу та підходів до управління.

Таблиця 1.2

Взаємопов'язаність етапів еволюції маркетингу на основі вчень Ансоффа та підходів до управління

| Етап еволюції маркетингу                           | Специфіка факторів бізнес-середовища                                                                                                                                                                                                                    | Підхід до управління                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Реактивна адаптація (1900-ті роки)                 | Повільна зміна факторів бізнес-середовища. Економіки країн закриті, переважає мануальне та масове виробництво.                                                                                                                                          | Дії приймаються швидко: через обмеженість кількості варіантів розвитку подій, ризик прийняття рішення значно менший. Орієнтація на виробництво, потреби клієнта не в пріоритеті.                  |
| Стратегічне планування (60-ті роки)                | Вплив динаміки ринку на діяльність суб'єктів господарювання. Спостерігається тенденція орієнтуватися на споживчу поведінку. Панує мінливість економічної ситуації внаслідок початку технологічної революції, що призвело до інтенсифікації конкуренції. | Активне використання методу екстраполяції для прогнозування та прийняття рішень. Передбачуваність бізнес-середовища, планування на довгострокову перспективу, акцент на збуті, розширенні ринків. |
| Управління стратегічними можливостями (70-ті роки) | Висока ймовірність повторюваності економічної поведінки, економічних сценаріїв, сезонність, стабільність, низька ймовірність змін та непередбачуваних подій. Ринкові умови стабільні, проте зростає вплив факторів глобалізації.                        | Застосування сценарного методу для планування та врахування можливих сценаріїв розвитку подій. Закономірності повторювані, орієнтація на потреби клієнта.                                         |
| Управління проблемами в                            | Зміни відбуваються швидко, непередбачувано. Важко                                                                                                                                                                                                       | Використання методу управління форесайт. Холістичний підхід до                                                                                                                                    |

|                                                |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| реальному масштабі часу (80-ті — 2000-ні роки) | прогнозувати результати через обмеженість інформації та уніфікованості досвіду. Простежується вплив глобалізації, розмиття міжнародних кордонів у розрізі бізнес-діяльності. | маркетингової діяльності: пріоритизація соціально-етичного маркетингу, екологічної відповідальності. Індивідуалізація та кастомізація підходів до управління. |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело:* складено автором на основі даних [2].

Під час аналізу етапів розвитку маркетингу простежується зміна стратегій управління. Наприклад, у межах етапу реактивної адаптації (1900-ті роки) особлива увага приділялася задоволенню потреб клієнтів при оптимальному використанні ресурсів, а у 60-х роках минулого століття використовувався метод екстраполяції, ґрунтований на аналізі минулих закономірностей для прогнозування майбутніх подій.

Сучасна модель консалтингу становить механізм конфігураційної інтеграції чотирьох рівнів, що забезпечує зв'язок між епістемологічною та практичною ролями маркетингового консультування:

1. Епістемологічний рівень, заснований на теорії обмеженої раціональності (Bounded Rationality) [88], визначає логіку формування достатнього знання з урахуванням обмежень, накладених BANI-світом.
2. Аналітичний рівень використовує СТАБС-аналіз для перетворення хаотичних даних у достатнє знання: як наслідок — утворення гіпотез вирішення управлінської проблеми.
3. Ресурсний рівень базується на Resource-Based View (RBV) [10] і забезпечує швидку реконфігурацію критичних активів суб'єктів господарювання.
4. Операційний рівень забезпечує контрольоване виконання рішень через екстрені етапи прийняття рішень [69; 84].

Мета зміщується з довгострокової переваги на негайне виживання, тактичну реабілітацію та забезпечення оперативної стійкості. Консалтинг спрямований на мобілізацію ресурсів [10] та пришвидшення циклів прийняття рішень [32].

Достатнє знання (на основі концепції Г. Саймона — «satisficing knowledge») у табл. 1.3 — це фрагментована інформація, трансформована когнітивним посередником, якої вистачає для формування директиви щодо вирішення управлінської проблеми та зниження когнітивного навантаження на апарат управління суб'єктом господарювання [88; 89].

Таблиця 1.3

## Удосконалена структура категорії «достатнє знання»

| Категорія                               | Суть явища                                               | Зміст явища                                                                                                                                                          | Результат явища                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Достатнє знання (satisficing knowledge) | це мінімально необхідний обсяг структурованої інформації | сформований когнітивним посередником шляхом трансформації фрагментованих кризових сигналів зовнішнього середовища в умовах дефіциту часу та обмеженої раціональності | з метою зниження когнітивного навантаження на управлінський апарат та забезпечення прийняття тактичних управлінських рішень без очікування повної інформації |

*Джерело:* складено автором на основі концепції Г. Саймона [88; 89] та авторської концепції ГЕР.

На відміну від поняття «повної інформації», яке передбачає вичерпне знання про всі параметри управлінської ситуації, достатнє знання є цілеспрямовано обмеженим: воно включає лише ті відомості, що є необхідними й достатніми для формування директиви та запуску екстрених етапів прийняття рішень. Саме здатність маркетингового консультанта формувати достатнє знання в умовах інформаційного дефіциту визначає його нову епістемологічну роль — «когнітивного посередника» [23; 115].

Тактична реабілітація (як мета виживання) та операційна стійкість (як процес відновлення) стають ключовими результатами маркетингового консалтингу. Вони є стратегічними цілями, необхідними в умовах невизначеності, і означають здатність суб'єктів господарювання продовжувати надання критично важливих послуг або виробництво продуктів попри

деструктивні зовнішні шоки (ракетні обстріли, енергетичні блекаути, розриви логістичних ланцюгів).

Мета консалтингу зміщується від пошуку конкурентних переваг до збереження функціональності суб'єктів господарювання. Таким чином, оперативна стійкість та тактична реабілітація є прямими, вимірюваними наслідками успішного консультування.

Звідси можна визначити основні характеристики сучасного консалтингу:

1. Прискорення отримання інсайтів і скорочення часу ухвалення рішень.
2. Адаптивне планування через сценарії, гнучкі стратегії та екстрені етапи прийняття рішень.
3. Оптимізація ресурсів за умов дефіциту.
4. Навчання, швидка стабілізація та потенційна реабілітація після кризи.

Завдання сучасного консалтингу:

- забезпечити тактичну стійкість та виживання суб'єкта господарювання в кризових умовах;
- впровадити негайну, нелінійну реакцію на зовнішні загрози;
- перейти від класичних планових стратегій до ітеративних і швидких моделей управління, заснованих на достатньому знанні.
- забезпечити дуальність результатів, спрямованих на стратегічне бачення та короткострокову адаптацію.

Реалізація цих завдань визначає нову роль консультанта у системі управлінської підтримки — роль когнітивного посередника [23; 85; 115]. Ця роль стає вирішальною через вплив управлінського пізнання (managerial cognition) на результат: стиль осмислення ситуації лідером безпосередньо визначає якість прийнятих рішень [62]. В умовах гострих криз лідери вимушені діяти в парадоксальних умовах [38], що підвищує когнітивне навантаження.

Під час аналізу змін простежується взаємодія між клієнтом та консультантом, яка також набуває трансформаційного характеру:

1. В умовах екстреної ситуації управлінський апарат перебуває в стані обмеженої раціональності [88]. Брак часу для верифікації проміжних результатів потенційно може породжувати кризу довіри до зовнішніх експертів та посилювати слабку культуру споживання консалтингу в Україні.

2. Кризи вимагають від консультанта вищого рівня інтерперсональної та емоційної компетенції. Стійкість до стресу, критичне мислення та навички ведення переговорів стають критичними для забезпечення оперативної довіри — здатності клієнта швидко прийняти та впровадити ризиковане рішення на основі обмеженої інтерпретації, яку надає консультант.

3. Консультант розділяє більшу відповідальність за імплементацію та оперативну життєздатність рішень, оскільки план без негайного впровадження не має цінності.

Отже, під впливом глобальних тенденцій характер бізнес-середовища зазнав істотних змін, що спричинило трансформацію підходів до стратегічного планування та консалтингу. Якщо раніше було можливо передбачити темпи зростання ринку й рівень прогнозованості змін, то за умов невизначеності необхідні нові гнучкі стратегії прийняття управлінських рішень.

В умовах нестабільності та високого рівня невизначеності послуги консультування в бізнесі є необхідною умовою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Необхідно сприяти побудові культури споживання послуг консультування в Україні, особливо в умовах невизначеності. Концепція гнучких екстрених рішень стає наступним напрямом розвитку сучасної теорії консалтингу. Вона відповідає викликам невизначеності бізнес-середовища, водночас відкриваючи нові можливості для ефективного функціонування суб'єктів господарювання.

## **1.2. «Гнучкі екстрені рішення» в системі управління суб'єктів господарювання в умовах невизначеності**

Прийняття управлінських рішень можливе за умов кваліфікованого та

професійного маркетингового консалтингу. Щоб розуміти інструментарій консалтингових послуг в умовах невизначеності, потрібно визначити природу та сутність такого поняття як «гнучкі екстрені рішення». Імплементація системи прийняття гнучких екстрених рішень допоможе суб'єтам господарювання реагувати на турбулентність ринкового середовища швидко та ефективно, забезпечуючи стабільність та збереження конкурентоспроможності. Гнучкі екстрені рішення — невіддільний компонент механізму прийняття управлінських рішень у 20-х роках XXI століття.

Ймовірність настання того чи іншого сценарію для суб'єкта господарювання складно передбачити, щоб відреагувати завчасно. Суб'єкти господарювання мають підвищити швидкість прийняття рішень, переналаштувати систему управління та реагування на перманентні зміни ринку. Змінність ринку заперечує ригідність суб'єктів господарювання та змушує їх бути гнучкими й адаптивними. Підходи до управління, які мали сенс ще кілька десятиріч тому, сьогодні втрачають актуальність. На зміну приходить нова система управління «гнучкі екстрені рішення».

Для трактування категорії «гнучкі екстрені рішення» необхідно розглянути основні складові категорії: сутність поняття, механізм реалізації та її кінцеву мету. У табл. 1.4 наведено підбірку дефініції від 13 авторів, що репрезентують як вітчизняну (7 авторів), так і міжнародну (6 авторів) наукову думку. Аналіз понять здійснено на основі методології, розробленої професором Старостіною А. О. [94; 164]. Критерієм відбору слугували: наявність власного визначення або концепції, пояснення суті, змісту чи кінцевого результату.

Таблиця 1.4

Структура категорії «гнучкі екстрені рішення» в підходах різних авторів

| №  | Автор, рік                      | Суть                           | Зміст                                                                                  | Кінцевий результат                          |
|----|---------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1. | Поплавська Ж.В. (2019 р.) [160] | метод стратегічного управління | шляхом ранжуванням стратегічних задач; в умовах стратегічних несподіванок; за слабкими | з метою управління суб'єктом господарювання |

| №  | Автор, рік                        | Суть                                                                                                                   | Зміст                                                                                                                                                                               | Кінцевий результат                                                                                                                                                     |
|----|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                   |                                                                                                                        | сигналами                                                                                                                                                                           | в умовах нестабільності зовнішнього середовища                                                                                                                         |
| 2. | Березянко Т. В. (2022 р.) [134]   | швидка та своєчасна реакція суб'єктів господарювання у реальному режимі на несподівані зміни в зовнішньому середовищі. | на основі базових компетенцій та інновацій в умовах безперервних змін                                                                                                               | з метою вироблення відповідної стратегії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг та ефективного використання та розвиток потенціалу суб'єктів господарювання |
| 3. | Вороніна А.В. (2014 р.) [138]     | концепція стратегічного менеджменту                                                                                    | на основі слабких сигналів, аналізується зовнішнє середовище, рішення приймаються в реальному масштабі часу                                                                         | з метою приведення внутрішніх параметрів суб'єкта господарювання у відповідність з оточенням.                                                                          |
| 4. | Трояновська О. Б. (2012 р.) [167] | засіб забезпечення успішного виживання суб'єктів господарювання в агресивному динамічному конкурентному середовищі     | —                                                                                                                                                                                   | з метою його адаптації до змін у цьому середовищі.                                                                                                                     |
| 5. | Андрушків Б.М. (2016 р.) [113]    | стратегія суб'єкта господарювання                                                                                      | яка розробляється для важливих завдань розвитку суб'єктів господарювання, що вимагають швидкої реакції на зміни та прийняття рішень (ситуаційний підхід у стратегічному управлінні) |                                                                                                                                                                        |

| №   | Автор, рік                                                                                                           | Суть                                                                                     | Зміст                                                                                                                                                                                                                             | Кінцевий результат                                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.  | Горелік О. М. (2020 р.) [139]                                                                                        | оперативне реагування суб'єкта господарювання на ризики в умовах ситуації невизначеності | шляхом розробки планів екстреного реагування на зовнішні чинники відповідно до цілей діяльності суб'єктів господарювання.                                                                                                         |                                                                                                         |
| 7.  | Цмоць О. І. (2012 р.) [173]                                                                                          | метод управління                                                                         | який полягає в ранжуванні стратегічних задач в умовах стратегічних несподіванок за слабкими сигналами                                                                                                                             | забезпечують стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання в режимі реального масштабу часу |
| 8.  | Дірк Дегель (Dirk Degel) (2015 р.) [Innovative Location Optimization for Rescue and Emergency Medical Services] [26] | стратегічні та тактичні рішення                                                          | метод, що використовується, зосереджується на розміщенні та розподілі машин швидкої допомоги в сукупності наявних та потенційних мобільних (гнучких) станцій, розташованих у відомих точках на рівні тактичного ухвалення рішень. |                                                                                                         |
| 9.  | Ансофф (І. Ansoff) (1989) [5]                                                                                        | четверта стадія системи управління розвитком                                             | застосовується під час стрімкого прискорення подій та виникнення непередбачуваних явищ, які важко передбачити.                                                                                                                    |                                                                                                         |
| 10. | К. Бредлі Пенюел (К. Bradley Penuel) (2013 р.) [76]                                                                  | критичні рішення, що мають бути прийняті в короткі терміни в умовах стресу               | приймаються за умов слабо структурованих проблем, невизначених і динамічних середовищ, а також при суперечливих цілях між різними суб'єктами господарювання. Включають два основні етапи: визначення проблеми шляхом оцінки       |                                                                                                         |

| №   | Автор, рік                                                                                                              | Суть                                                             | Зміст                                                                                                                                                                                                    | Кінцевий результат                                                                    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                         |                                                                  | ситуації (SA — situation assessment) (1), вибір дій для захисту здоров'я людини та довкілля (2).                                                                                                         |                                                                                       |
| 11. | Маркос Р. С. Боржес (Marcos R. S. Borges) (2006 р.) [15]                                                                | динамічне середовище системи з найактуальнішою інформацією       |                                                                                                                                                                                                          | необхідне для передбачення розвитку інциденту та реагування на непередбачувані події. |
| 12. | Френк Спеллман (Frank Spellman) 2021 [92]                                                                               | орієнтація на регуляторну сумісність, ефективність та готовність | досягається через максимальну перевірку припущень планування, готовність до найбільшої кількості шоків, стресів, а також можливостей покращення з урахуванням динамічної природи зовнішнього середовища. |                                                                                       |
| 13. | Саїд Есламіан, Фаезе Есламіан (Saeid Eslamian, Faezeh Eslamian) (2022 р.) [Disaster Risk Reduction for Resilience] [34] |                                                                  | швидке виявлення проблеми та зниження ризику.                                                                                                                                                            |                                                                                       |

*Джерело:* складено автором на основі даних [5; 15; 26; 34; 76; 92; 130; 134; 138; 139; 160; 167; 173].

Серед пропонованих визначень різних авторів зустрічаються спільні та відмінні риси відносно наявності механізму реалізації та кінцевого результату у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікація підходів до визначення категорії «гнучкі екстрені рішення»



|                               | Сутність категорії «гнучкі екстрені рішення» |           |       |           |         |         |         |            | Наявність механізму реалізації | Наявність кінцевого результату |
|-------------------------------|----------------------------------------------|-----------|-------|-----------|---------|---------|---------|------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Автор                         | Метод                                        | Концепція | Засіб | Стратегія | Реакція | Система | Рішення | Підготовка |                                |                                |
| Френк Спеллман                |                                              |           |       |           |         |         |         |            | +                              |                                |
| Саїд Есламіан, Фаезе Есламіан |                                              |           |       |           |         |         |         |            | +                              |                                |

*Джерело:* складено автором на основі табл. 1.3 та джерел [161; 162; 163; 164; 165; 166; 167; 168; 169].

Єдиного підходу в трактуванні суті не було виявлено, проте вдалося виділити спільне та відмінне. Відповідно до трактувань різних науковців найчастіше «гнучкі екстрені рішення» визначають як «метод» (Поплавська Ж.В., Цмоць О.І.), «систему» (І. Ансофф, Маркос Р. С. Боржес) або ж «реакцію» (Горелік О.М. та Березянко Т. В.). Зважаючи на багатоступеневість та комплексність категорії, важливо обрати сутність, що об'єднує дані особливості поняття. «Реакція» — занижує адміністративний рівень імплементації «гнучких екстрених рішень», оскільки гнучкі рішення приймаються управлінським апаратом суб'єкта господарювання. Реакція можлива на всіх рівнях суб'єкта господарювання, проте «гнучкі екстрені рішення» — це не лише реакція управлінського апарату, але й намагання використати поточну ситуацію в інтересах суб'єктів господарювання. «Метод» — неповністю виражає вагомість «екстрених гнучких рішень», вони є методом, проте це лише компонент

сутності, адже глобально це комплексна система. «Система», а саме «система управління» найбільш чітко виражає сутність категорії «гнучкі екстрені рішення».

Категорія «гнучкі екстрені рішення» почала формуватися ще на етапі становлення маркетингу наприкінці XX століття. Порівняно з іноземними підходами, вітчизняні науковці комплексніше визначають це поняття, включаючи механізм реалізації та кінцеву мету. До початку XXI століття потреба в такій системі управління була радше гіпотетичною, оскільки бізнес-середовище залишалося передбачуваним і лінійним. Проте зі зростанням турбулентності роль ГЕР стала критично важливою.

Подальший розвиток ситуаційного підходу до прийняття управлінських рішень в умовах кризи представлено також у роботах вітчизняних дослідників, які розглядають специфічні аспекти ранжування стратегічних завдань, обґрунтування соціально-економічних рішень та управління за слабкими сигналами в умовах нестабільності [136; 147; 148; 150; 151; 158; 159; 171].

Іноземні експерти трактують «гнучкі екстрені рішення» не лише в розрізі предмета управлінського апарату, маркетингу, планування, але й застосовують під час опису критичних сфер, таких як екологія та медицина. До прикладу, Дірк Дегель імплементує поняття «гнучких екстрених рішень» під час опису оптимізації системи надання швидкої допомоги (Innovative Location Optimization for Rescue and Emergency Medical Services). «Гнучкі екстрені рішення» застосовують у критичних інфраструктурах, як необхідна частина для виживання та реабілітації пошкоджень.

У статті Саїда Есламіана, Фаезе Есламіана зазначено про вплив стихійних лих на соціальну, економічну інфраструктуру та методи резильєнтності після настання катастроф (Disaster Risk Reduction for Resilience). Для бізнесів система «швидких екстрених рішень» прирівнюється як для пацієнтів, що нездужають, послуги швидкої допомоги, а для економічної та

соціальних систем країни здатність до резильєнтності після проходження стихійних лих. На причини виникнення раптових нездужань чи стихійних лих неможливо вплинути, їх складно (або неможливо) передбачити, як із турбулентним зовнішнім макроекономічним середовищем пізніх 20-х років ХХІ століття.

Щодо механізму реалізації, то автори Андрушків Б.М. та Горелік О. М. найбільш чітко визначили механізм категорії, за їхніми трактуваннями це «екстрене реагування» або «швидка реакція» — тобто ментальні дії, які відповідають змінам навколишнього середовища. Крім того, вагому особливість підкреслили Вороніна А.В., Френк Спеллман та К. К. Бредлі Пенюел. Науковці зазначили, що реакція суб'єкта господарювання на зміни відбувається в режимі реального часу. Якщо раніше під час стратегічного планування можна було передбачити зміни та створити можливі сценарії подій, то «гнучкі екстрені рішення» застосовуються якнайшвидше в момент настання кризового явища.

Практично всі науковці зазначили, що реагування суб'єкта господарювання здійснюється саме на зміни навколишнього середовища, тобто «гнучкі екстрені рішення» впроваджуються задля реакції на зміни не всередині суб'єкта господарювання (на рівні мікросередовища), а саме в розрізі макросередовища. Тобто суб'єкт господарювання перетворюється на адаптивну систему, що шукає шляхи протидії зовнішнім шокам (екстремим змінам на ринку) шляхом впровадження тактичних змін у ринкову-продуктову стратегію.

Останнім етапом формування поняття є визначення результату впровадження «гнучких екстрених рішень». З позиції кінцевої мети, то вона залежить від поточної ситуації на ринку, проте турбулентність може стати ключем змін позиції гравців на ринку. Вороніна А.В., Трояновська О. Б. та Поплавська Ж.В. вважають, що кінцевою метою застосування системи «гнучких екстрених рішень» є адаптація та реабілітація суб'єкта господарювання в нових для нього умов. Це один із можливих варіантів розвитку подій. Більш прогресивними та стратегічними є думки Березянко Т. В. та Маркос Р. С.

Боржес, адже вони зазначили, що система управління на основі «гнучких екстрених рішень» є не лише шляхом розв'язання проблем, але і способом ідентифікації та реалізації нових можливостей для суб'єктів господарювання

Результатом аналізу є конструювання авторського визначення у табл. 1.6: гнучкі екстрені рішення — це система управління, яка передбачає швидке реагування суб'єктів господарювання на зміни зовнішнього бізнес-середовища в умовах дефіциту часу і недостатньої інформації та прийняття тактичних рішень щодо ринково-продуктової стратегії з метою адаптації до невизначеності та реалізації економічних інтересів суб'єктів господарювання.

Таблиця 1.6

Удосконалена структура категорії «гнучкі екстрені рішення»

| Категорія               | Суть явища            | Зміст явища                                                                                                                                                                                                        | Результат явища                                                                                   |
|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гнучкі екстрені рішення | це система управління | яка передбачає швидке реагування суб'єктів господарювання на зміни зовнішнього бізнес-середовища в умовах дефіциту часу і недостатньої інформації та прийняття тактичних рішень щодо ринково-продуктової стратегії | з метою адаптації до невизначеності та реалізації економічних інтересів суб'єктів господарювання. |

*Джерело:* складено автором на основі даних [5; 15; 26; 34; 76; 92; 130; 134; 138; 139; 160; 167; 173].

Унаслідок аналізу праць науковців та удосконалення визначення гнучкі екстрені рішення вдалося визначити сутність, що повністю відповідає рівню адміністративного впровадження (управлінський апарат) та підкреслити комплексність поняття «система». Крім того, у вдосконаленому понятті зазначені всі три складові: сутність, механізм реалізації (вказано конкретні кроки, які потрібно реалізувати з метою впровадження поточної системи управління, зазначено про реагування на зміни зовнішнього середовища шляхом

тактичної (поточної) модернізації наявної ринково-продуктової стратегії відповідно до умов, які виникли; а також описані характеристики середовища та кінцевий результат, який наочно показує практичну значущість гнучких екстрених рішень для суб'єкта господарювання (з метою адаптації до турбулентності та невизначеності, а також реалізації економічних інтересів суб'єктів господарювання).

Система ГЕР формується через конфігураційну інтеграцію чотирьох рівнів. На основі аналізу середовища (СТАБС-аналіз) формується достатнє знання, яке трансформується в гіпотези та директиву. Далі екстрені етапи прийняття рішень є синтезом мобілізації ресурсів [10] та швидкості рішень [32].

Запропонована концепція гнучких екстрених рішень не обмежується виключно періодом повномасштабного воєнного конфлікту, а є релевантною і для етапу післявоєнного відновлення економіки. Відмінність полягає у кінцевих цілях: якщо під час гострої фази BANI-середовища [18] пріоритетом ГЕР є тактична реабілітація (негайне виживання та зупинка втрат), то на етапі повоєнної стабілізації система орієнтується на операційну стійкість та проактивне захоплення нових ринкових ніш.

### **1.3. Особливості консультування в умовах турбулентності та непередбачуваності бізнес-середовища.**

У 20-х роках XXI століття бізнес-середовище в Україні характеризується турбулентністю та невизначеністю, зумовленими повномасштабною воєнною агресією. Це середовище відповідає контексту BANI-світу, де ключові характеристики проявляються особливо гостро:

- крихкість (brittle): суб'єкти господарювання працюють у системно «крихкому» середовищі, де навіть невеликі дизрупції (наприклад, локальна ракетна атака чи енергетичний блекаут) можуть призвести до колапсу операційної стійкості;

- тривожність (anxious): проявляється в психологічно-когнітивних наслідках, високому рівні тривожності та емоційній напрузі управлінського апарату, спричинених безпековою нестабільністю та інформаційним хаосом [31]. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах війни, коли від керівників вимагається ухвалення рішень за дефіциту часу та високого емоційного навантаження [133].

- нелінійність (nonlinear): наслідки шоків не піддаються причинно-наслідковій логіці. Це унеможлиблює використання класичних лінійних моделей «причина-наслідок» і вимагає застосування конфігураційного підходу, який фокусується на узгодженості та взаємозалежності елементів, а не на їхній ізольованій дії;

- незбагненність (incomprehensible): традиційні моделі прогнозування і планування втрачають релевантність через високу складність і непрозорість сигналів.

Задля розуміння специфіки бізнес-середовища було проаналізовано праці дослідників. У Додатку 1 зазначено перелік ключових понять, визначених науковцями та дослідниками, які характеризують бізнес-середовище останнього десятиріччя, а саме змінність, невизначеність, турбулентність та непередбачуваність. Спільною рисою всіх характеристик є різке та неочікуване настання радикальних змін у бізнес-середовищі, що змушують суб'єктів господарювання до трансформації (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Структурована таблиця аналізу понять, що характеризують  
бізнес-середовище

| Автор | Поняття | Сутність<br>(суть<br>поняття) | Наявність<br>механізму<br>реалізації (зміст) | Кінцевий<br>результат |
|-------|---------|-------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------|
|       |         |                               |                                              |                       |

|                       |                |                                                                 |                                                                                                             |                                                  |
|-----------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Філіп Котлер</b>   | Змінність      | Ступінь варіації або різноманітності в певний період часу       | Впливає на споживчі уподобання, економічні умови, технологічні тренди                                       | Вплив ринкової ситуації                          |
| <b>Майкл Портер</b>   | Змінність      | Рівень невизначеності та конкурентного тиску                    | Викликана змінами в споживчому попиті, конкурентним середовищем, політичними чинниками та іншими факторами. | Вплив на стратегії суб'єктів господарювання      |
| <b>Генрі Мінцберг</b> | Змінність      | Схильність до адаптації та реагування на зміни                  | Визначається гнучкістю та здатністю до швидкого вирішення проблем у відповідь на нові обставини             | Швидке вирішення проблем                         |
| <b>Пітер Друкер</b>   | Змінність      | Необхідність постійного переосмислення стратегій                | —                                                                                                           | Прийняття нових управлінських рішень             |
| <b>Джон Кейнс</b>     | Невизначеність | Неможливість точно передбачити майбутніх подій та ринкових умов | Вимагає аналізу ризиків та робити припущення                                                                | Вплив на бізнес-рішення                          |
| <b>Френк Найт</b>     | Невизначеність | Ключовий аспект у стратегічному управлінні                      | Розгляд альтернативних сценаріїв та стратегій                                                               | Підвищення ефективності суб'єктів господарювання |
| <b>Пітер Сенге</b>    | Невизначеність | Складник системного підходу до управління                       | Передбачає створення гнучких та адаптивних структур                                                         | Оперативна зміна стратегій                       |
| <b>Герберт Саймон</b> | Невизначеність | Фактор прийняття рішення за умови                               | Робить ризики невід'ємною частиною процесу управління.                                                      | —                                                |

|                           |                        |                                                                  |                                                                                                                                              |                                                                                          |
|---------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                        | обмеженої<br>раціональності                                      |                                                                                                                                              |                                                                                          |
| <b>Фрідерік<br/>Гайєк</b> | Невизначеність         | Результат<br>розподілу знань<br>у суспільстві                    | —                                                                                                                                            | Неповний доступ<br>до інформації                                                         |
| <b>Пітер<br/>Друкер</b>   | Турбулентність         | —                                                                | Потребує адаптації<br>для забезпечення<br>успішного<br>функціонування.                                                                       | Невизначеність та<br>непередбачуваніс<br>ть внутрішнього<br>та зовнішнього<br>середовища |
| <b>Майкл<br/>Портер</b>   | Турбулентність         | Фактор<br>конкурентної<br>боротьби                               | Створює нові<br>можливості та<br>загрози для<br>суб'єктів<br>господарювання.                                                                 | —                                                                                        |
| <b>Річард<br/>Фостер</b>  | Турбулентність         | Стимул для<br>інновацій та<br>розвитку                           | Спонукає суб'єктів<br>господарювання до<br>впровадження<br>нових стратегій та<br>підходів.                                                   | —                                                                                        |
| <b>Кеннет<br/>Ігер</b>    | Турбулентність         | Чинник<br>впливу на<br>стратегічне<br>управління                 | Потребує швидкої<br>та гнучкої реакції<br>суб'єктів<br>господарювання.                                                                       | —                                                                                        |
| <b>Томас<br/>Фрідман</b>  | Турбулентність         | Результат<br>глобальних змін<br>та<br>технологічних<br>інновацій | Вказує на<br>необхідність<br>готовності до<br>постійної адаптації<br>та усвідомлення<br>нових реалій<br>сучасних суб'єктів<br>господарювання | —                                                                                        |
| <b>Пітер<br/>Друкер</b>   | Непередбачуваніс<br>ть | Основний<br>аспект змін у<br>бізнес-середови<br>щі               | Ілюструє<br>необхідність<br>розуміння та<br>ефективної<br>взаємодії з<br>непередбачуваними<br>сценаріями.                                    | —                                                                                        |

|                             |                    |                                                |                                                                                                       |                                    |
|-----------------------------|--------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Нассім Ніколас Талеб</b> | Непередбачуваність | Ключовий аспект ризиків у фінансах та бізнесі, | Вказує на те, що непередбачувані події можуть мати значний вплив на ринкову динаміку                  | —                                  |
| <b>Деніел Канеман</b>       | Непередбачуваність | Умови                                          | Передбачають, що прийняття рішень часто ґрунтується на припущеннях та перекосах у сприйнятті ризиків. | —                                  |
| <b>Френсіс Фукуяма</b>      | Непередбачуваність | Непередбачувані події                          | Впливають на стабільність ринків та глобальних відносин.                                              | —                                  |
| <b>Річард Хаммонд</b>       | Непередбачуваність | Важливий елемент управління ризиками           | Вимагає змін у структурі суб'єктів господарювання                                                     | Забезпечення стійкості та розвитку |

*Джерело:* складено автором на основі даних [28; 43; 47; 49; 64; 83; 88; 98; 131; 161; 162; 163].

Змінність бізнес-середовища вимагає від суб'єктів господарювання гнучкості та швидкої реакції. Невизначеність є критичним фактором, який змушує приймати рішення у режимі реального часу та розробляти стратегії, базуючись на тактичних рішеннях в умовах обмеженої інформації щодо майбутніх прогнозів. Невизначеність є найширшою категорією, яка охоплює інші характеристики.

Турбулентність дезорієнтує суб'єктів господарювання, але водночас стимулює розвиток інновацій та посилення конкурентних переваг. Непередбачуваність, найбільшою мірою наближена до невизначеності. Непередбачуваність, як наступна характеристика бізнес-середовища ХХІ століття, нівелює точне прогнозування майбутньої ситуації на ринку та визначає необхідність ризик-менеджменту, а також швидкої адаптації суб'єктів господарювання до поточних викликів. Вищезазначені поняття пов'язані між

собою, проте описують різні аспекти бізнес-середовища ХХІ століття, та вимагають відповідної реакції суб'єктів господарювання.

У практичному вимірі управління вітчизняними суб'єктами господарювання екзистенційна турбулентність визначається як стан макросередовища, за якого виникають прямі фізичні, економічні та логістичні загрози існуванню. На відміну від класичної ринкової мінливості, екзистенційна турбулентність в Україні проявляється через руйнування виробничих фондів, енергетичні блекаути та раптовий розрив ланцюгів постачання. Відповідно, головною метою суб'єкта господарювання стає не оптимізація довгострокового прибутку, а тактична реабілітація. У прикладній діяльності тактична реабілітація означає негайну імплементацію комплексу оперативних дій: екстрений запуск резервних потужностей (автономних джерел живлення), термінову релокацію суб'єкта господарювання в безпечніші регіони, залучення грантового капіталу або факторингу для покриття критичних касових розривів. Такі тактичні кроки дозволяють суб'єкту господарювання зупинити втрату критичних ресурсів та відновити базову операційну життєздатність у режимі реального часу.

Взаємозв'язок бізнес-середовища та суб'єктів господарювання є безумовним. Перелічені вище характеристики є передумовою розробки інноваційних підходів до управління та стратегічного планування, що дозволять суб'єкту господарювання адаптуватися до динамічних ринкових умов у реальному часі. Як зазначав Ф. Найт, невизначеність є «ключовим аспектом у стратегічному управлінні бізнесом, який вимагає розгляду різних сценаріїв та розробки стратегій, які будуть ефективними в різних можливих умовах» [49]. Дж. Кейнс трактував невизначеність як «неможливість точного передбачення майбутніх подій та ринкових умов, що впливає на рішення суб'єкта господарювання та інвесторів, змушуючи їх робити припущення та враховувати ризики» [48]. Доповнюючи ці підходи, Ф. Гайєк розглядав невизначеність як «результат розподіленості знань у суспільстві, як наслідок — неповна доступність до інформації» [43].

Узагальнюючи різні теоретичні підходи, можна виділити ключові характеристики невизначеності бізнес-середовища, які наведені у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

**Ключові аспекти невизначеності бізнес-середовища в працях економістів**

| <b>Автор</b> | <b>Ключовий аспект невизначеності</b> | <b>Акцент</b>          | <b>Вплив на суб'єкта господарювання</b>  |
|--------------|---------------------------------------|------------------------|------------------------------------------|
| Дж. Кейнс    | Неможливість точного передбачення     | Ризик-аналіз           | Трансформація систем прогнозування       |
| Ф. Найт      | Стратегічне планування                | Альтернативні сценарії | Підвищення гнучкості стратегій           |
| П. Сенге     | Системний підхід                      | Гнучкі структури       | Реструктуризація управління              |
| Г. Саймон    | Обмежена раціональність               | Управління ризиками    | Оптимізація процесів прийняття рішень    |
| Ф. Гайєк     | Розподіленість знань                  | Інформаційна асиметрія | Розвиток інформаційно-аналітичних систем |

*Джерело:* складено автором на основі даних [43; 47; 49; 83; 88].

Невизначеність бізнес-середовища виступає каталізатором трансформаційних процесів суб'єкта господарювання в кількох ключових напрямках [13; 22]. Перший напрям трансформації пов'язаний зі зміною організаційної структури. В умовах невизначеності традиційні ієрархічні структури демонструють низьку ефективність через повільність реакції на зміни середовища. Як зазначав П. Сенге, невизначеність вимагає створення «гнучких та адаптивних структур, що спроможні швидко асимілювати нову інформацію та змінювати стратегію суб'єктів господарювання» [83]. Сучасні суб'єкти господарювання все частіше переходять до мережових, матричних та проєктних структур, які забезпечують більшу адаптивність та швидкість реакції на зміни середовища [60].

Другий напрям трансформації стосується систем прийняття рішень. Як зазначав Г. Саймон, невизначеність є «основним фактором, що впливає на прийняття рішень в умовах обмеженої раціональності» [88; 91]. Суб'єкти господарювання змушені відмовлятися від лінійних моделей прийняття рішень на користь ітеративних підходів, які передбачають постійне коригування стратегії відповідно до нової інформації [61]. Це проявляється у впровадженні гнучких методологій управління проєктами (Agile, Scrum) [25; 27], використанні сценарного планування та реальних опціонів для оцінки інвестиційних проєктів.

Третій напрям трансформації пов'язаний із розвитком систем управління ризиками. Як зазначав Н. Талеб, непередбачуваність є «ключовим аспектом ризиків у фінансах та бізнесі, який вказує на те, що непередбачувані події можуть мати значний вплив на ринкову динаміку» [98]. Сучасні суб'єкти господарювання впроваджують комплексні системи ризик-менеджменту, які включають ідентифікацію, оцінку, моніторинг та контроль ризиків. Особливої уваги заслуговує розвиток інструментів хеджування фінансових, валютних та операційних ризиків.

Четвертий напрям трансформації стосується інноваційної діяльності. За визначенням Й. Шумпетера, змінність середовища є процесом, «що визначається постійними трансформаціями в структурі економіки через введення нових технологій, інновацій та підприємницької діяльності» [82]. В умовах невизначеності інновації стають не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання. Суб'єкти господарювання трансформують свої підходи до інноваційної діяльності, впроваджуючи концепції відкритих інновацій, створюючи корпоративні інноваційні лабораторії та венчурні фонди.

П'ятий напрям трансформації пов'язаний із розвитком організаційного навчання. Як зазначав П. Друкер, змінність бізнес-середовища вимагає «від менеджерів постійної готовності до переосмислення стратегій та прийняття нових управлінських рішень» [28]. Суб'єкти господарювання впроваджують

концепцію організації, що навчається, інвестують у розвиток людського капіталу, створюють системи управління знаннями та формують культуру, орієнтовану на постійне навчання та адаптацію.

Усі п'ять напрямів трансформації взаємопов'язані й у своїй сукупності формують передумови для переходу від класичного стратегічного планування до систем гнучких екстрених рішень, де маркетинговий консультант виконує роль зовнішнього каталізатора змін. Суб'єкти господарювання, які демонструють високу здатність до адаптації та трансформації, показують кращі фінансові результати, вищу інноваційну активність та більшу стійкість у кризові періоди [10].

Бізнес-середовище України перебуває не просто в стані кризи, а в умовах системної кризи [146; 178]. Системна криза відрізняється від локальної чи циклічної тим, що охоплює одразу кілька підсистем економіки та управління, створюючи взаємопов'язані ланцюги дестабілізації [66]. У глобальному контексті також доведено, що системні ризики поширюють шок через мережеві структури [40].

В Україні системна криза, спричинена військовою агресією, одночасно вражає всі ключові підсистеми: безпекову, логістичну, енергетичну та фінансову, що спостерігається особливо виразно [141; 177]. Така природа шоку унеможлиблює застосування класичних лінійних моделей «причина → наслідок», які припускають, що кризу можна пояснити ізольованими причинами. Нелінійність наслідків вимагає використання конфігураційного та системного підходу [64], орієнтованого на структурну взаємозалежність елементів системи та контекстуальність управлінських рішень.

Системний характер кризи підсилює дію феномена обмеженої раціональності [88; 89], адже управлінці вимушені приймати рішення в умовах неповної, суперечливої та динамічної інформації. Управлінський апарат не має ані часу, ані стабільних даних для прийняття традиційно раціональних рішень. У таких умовах логіка лінійного підходу є неадекватною, а системне бачення

кризи — критично необхідним для побудови стратегій гнучких екстрених рішень. Саме ця функціональна прогалина створює попит на зовнішню експертизу.

Таким чином, виникає подвійна проблема: з одного боку, системний тиск (BANI) вимагає миттєвих нелінійних рішень, а з іншого — системна криза, що зумовлює обмежену раціональність управлінського апарату. Для подолання цієї когнітивної та часової прогалини традиційна роль консультанта, як носія готових рекомендацій, є нерелевантною. Це вимагає функціональної трансформації маркетингового консалтингу.

У BANI-середовищі маркетинговий консалтинг виходить за рамки своєї класичної функціональної ролі (діагностика, стратегічне планування) і набуває нової епістемологічної ролі — когнітивного посередника [18; 23; 115], що полягає в управлінні знаннями в критичній ситуації. Саме ця трансформація створює передумови існування та застосування ГЕР (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Передумови існування та застосування ГЕР

*Джерело:* створено автором на основі даних [18; 23; 88; 89; 115; 141; 177].

Консалтинг набуває критичної цінності саме в умовах обмеженої раціональності (Bounded Rationality) — інформаційного та часового дефіциту. Ця нова функціонально-тактична роль, яка полягає в оперативній реабілітації, вимагає конфігураційної синхронізації теоретичних компонентів, що відповідають чотирьом рівням системи ГЕР: епістемологічному, аналітичному, ресурсному та операційному.

Ця конфігураційна інтеграція (обмежена раціональність, СТАБС-аналіз, RBV, екстрені етапи прийняття рішень) практично виражається у створенні набору гнучких екстрених етапів прийняття рішень, які замінюють традиційні організаційні рутини [69; 84]. Цей інтегративний механізм забезпечує:

- 1) Надання структурованого аналізу зовнішніх факторів (політико-правових, економічних, технологічних, екологічних, соціокультурних) шляхом застосування СТАБС-аналізу з метою формування достатнього знання в умовах обмеженої раціональності [88].
- 2) Швидку реконфігурацію VRIO-ресурсів — цінних, рідкісних, неімітованих, незамінних [10].
- 3) Створення гнучких структур, які пришвидшують цикли прийняття рішень [32] — концепція швидкого стратегічного прийняття рішень (Fast Strategic Decision Making — FSDM). Суть FSDM, автором якої є Кетлін Айзенгардт (Kathleen M. Eisenhardt), полягає у децентралізації процесу та паралельній обробці обмеженого обсягу даних. Це є необхідною умовою для швидкого розгортання мобілізованих ресурсів.

Таким чином, маркетинговий консалтинг в умовах ГЕР виконує конфігураційну дуальну роль:

- а) епістемологічна та аналітична ролі (джерело знання), яка надає структурований аналіз зовнішнього середовища (СТАБС), перетворюючи хаотичні дані у достатнє знання з метою тактичної реабілітації.

б) ресурсно-операційна роль (практичний інструмент), де консалтинг є механізмом, що посилює ресурсну базу суб'єкта господарювання (RBV) [10] та пришвидшує цикли прийняття рішень — FSDM [32], забезпечуючи оперативну стійкість через екстрені етапи прийняття рішень.

Для розмежування понять, що застосовуються в цій роботі, необхідно чітко розрізнити «організаційні рутини» та «екстрені етапи прийняття рішень».

Організаційні рутини (organizational routines) [69; 84] — це усталені, повторювані моделі поведінки, що формуються в суб'єктів господарювання протягом тривалого часу й реалізуються в умовах стабільного або помірно змінного середовища. Вони характеризуються лінійністю, передбачуваністю та орієнтацією на підтримку поточних операцій.

Екстрені етапи прийняття рішень — це спеціалізовані протоколи або структуровані, швидкі та мінімально бюрократичні процедури, які замінюють традиційні організаційні рутини з метою реагування на загрози в умовах абсолютної невизначеності (BANI-середовища). Екстрені етапи прийняття рішень є нелінійними процесами прийняття управлінських рішень, які дозволяють миттєву реконфігурацію ресурсів без втрати керованості об'єктом управління в умовах невизначеності. На відміну від усталеного поняття «організаційних рутин», що відображає лінійні процеси, екстрені етапи (стратегічна комунікація, мінімізація втрат, виведення бренду з ринку та постделеційне управління) забезпечують миттєву адаптацію.

Таким чином, екстрені етапи прийняття рішень не є різновидом організаційних рутин — вони є їхньою функціональною заміною в кризових умовах.

Маркетинговий консалтинг в умовах BANI-світу трансформується, що призводить до необхідності формування концептуальної типології моделей консалтингу (рис. 1.4). Ця типологія демонструє, як зростання зовнішньої невизначеності (де «-» низький рівень невизначеності, а «о» — високий) диктує

зміну цілей, інструментарію, підходів та динаміки відносин між консультантом і клієнтом.

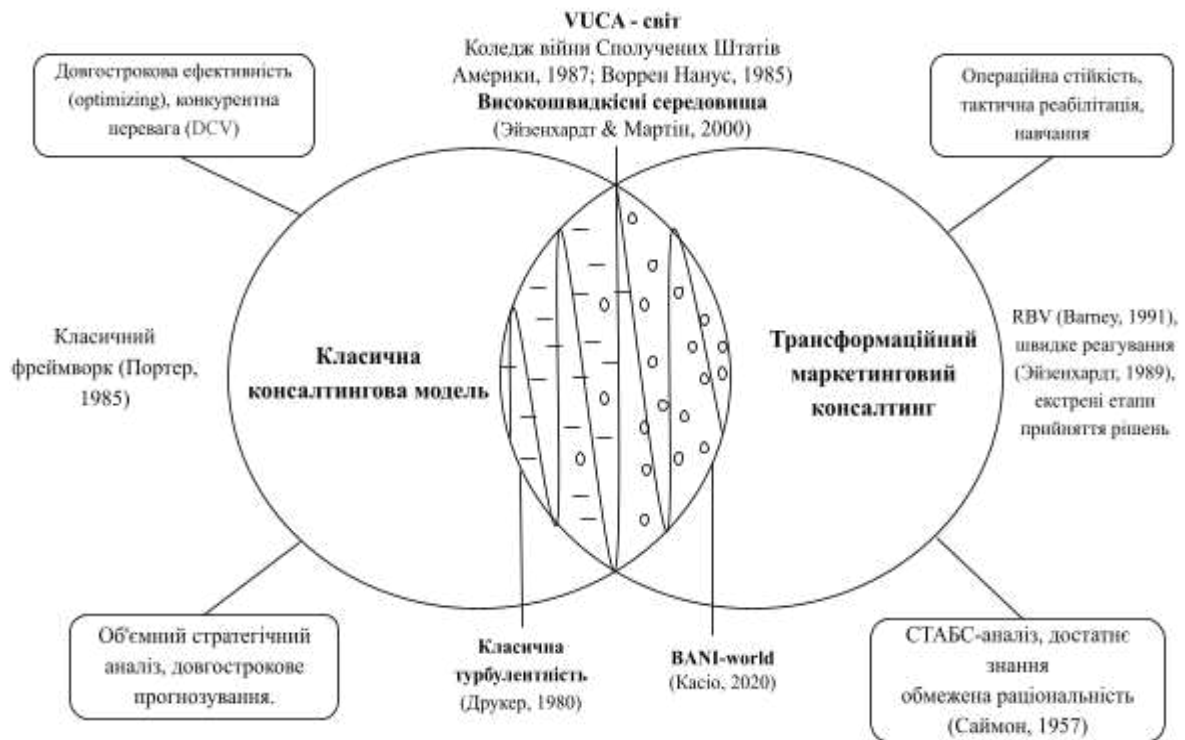


Рис. 1.4 Перехід із класичної консалтингової моделі в трансформаційну під впливом турбулентності

*Джерело:* складено автором на основі даних [10; 13; 18; 28; 32; 33; 90; 131; 162].

Класична консалтингова модель домінує в умовах низької невизначеності. Вона сфокусована на довгостроковій ефективності та досягненні стійкої конкурентної переваги. Класична модель відповідає теоретичній рамці управління під час турбулентних часів [28] та формуванню стратегій відповідно до принципів Майкла Е. Портера [131; 162]. Аналітична робота спрямована на об'ємний стратегічний аналіз та довгострокове прогнозування.

Трансформаційна модель маркетингового консалтингу є відповіддю на абсолютну невизначеність BANI-світу [18], що перевищує високошвидкісні середовища [32]. Мета моделі зміщується з довгострокової переваги на негайне

виживання, тактичну реабілітацію критичних ресурсів та забезпечення оперативної стійкості. Модель функціонує за умов обмеженої раціональності [88] і є механізмом впровадження системи ГЕР.

Взаємодія між клієнтом та консультантом має транзакційний характер. У випадку класичного маркетингу в центрі уваги знаходяться формальні результати, такі як об'ємні аналітичні звіти, довгострокові прогнози та бізнес-плани на середньострокову перспективу. Довіра клієнта будується на методологічній прозорості, репутації консультанта та його здатності забезпечити довгострокову раціональність рішень.

Таким чином, невизначеність бізнес-середовища виступає ключовим фактором трансформації суб'єктів господарювання, стимулюючи зміни в організаційній структурі, системах прийняття рішень, управлінні ризиками, інноваційній діяльності та організаційному навчанні. Ці трансформації є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та стійкості суб'єктів господарювання в сучасному динамічному середовищі. Задля того, аби впровадити трансформації на макрорівні, суб'єкт господарювання повинен також володіти такими характеристиками як гнучкість, адаптивність, ризиковість.

Нижче наведено табл. 1.9 із тлумаченнями ключових характеристик суб'єктів господарювання.

Таблиця 1.9

Поняття, що характеризують сучасних суб'єктів господарювання

| Характеристики сучасних суб'єктів господарювання | Автор                                                                            | Тлумачення                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Гнучкість</b>                                 | Джеймс Брайант Кузес і Баррі Познер [автори книги «Лідерство за високих рівнів»] | як ключовий атрибут для лідерів, що дозволяє суб'єктам господарювання легше адаптуватися до змін у ринкових умовах і реагувати на виклики. |

| Характеристики сучасних суб'єктів господарювання | Автор                                                                | Тлумачення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | Джон Коттер [автор книги «Зміна: новий підхід до управління»]        | як один із ключових елементів, необхідних для успішної імплементації зміни на рівні суб'єктів господарювання, щоб легше впроваджувати нові ідеї та стратегії.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                  | Пітер Сенге [автор книги «П'ята дисципліна»]                         | як здатність суб'єкта господарювання взаємодіяти зі складними та невизначеними ситуаціями, що дозволяє суб'єктам господарювання ефективно адаптуватися до змін.                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                  | Ілай Голдратт [автор «теорії обмежень»]                              | [у виробничих процесах бізнесу] характеристика, дозволяє ефективно розв'язувати проблеми та адаптуватися до змін у попиті та умовах виробництва.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                  | Річард Бренсон [підприємець та засновник Virgin Group]               | як ключовий принцип управління, що дозволяє суб'єктам господарювання бути більш інноваційними та конкурентоспроможними на ринку.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Адаптивність</b>                              | Річард Нельсон та Сідней Вінтер [еволюційна теорія економічних змін] | здатність виживати в середовищі, що постійно змінюється. Відповідно до їхньої еволюційної теорії економічних змін, «виживають» і досягають успіху ті суб'єкти господарювання, які здатні вчасно адаптувати свої організаційні рутини до нових умов. З погляду ведення бізнесу, адаптивні суб'єкти господарювання успішно долають складні та непередбачувані часи завдяки здатності трансформуватися, тоді як негнучкі суб'єкти |

| Характеристики сучасних суб'єктів господарювання | Автор                                                              | Тлумачення                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  |                                                                    | господарювання витісняються з ринку.                                                                                                                             |
|                                                  | Пітер Друкер [менеджер та теоретик управління]                     | необхідна характеристика суб'єктів господарювання, яка демонструє їх «готовність» до нових технологій, змінних ринкових умов та стратегічних викликів.           |
|                                                  | Йозеф Шумпетер [автор концепції «креативного руйнування»]          | визначає адаптивність як готовність до неочікуваних зрушень у ринкових умовах та швидкої реакції на них.                                                         |
|                                                  | Двек Карол [автор теорії «фіксед-міндсет» та «гнучкий-міндсет»]    | характеристика мислення лідера, що допомагає знайти релевантне рішення в умовах невизначеності та турбулентних ринкових умов.                                    |
|                                                  | Девід Тіс [автор концепції динамічних здібностей]                  | критичний аспект успіху стратегій суб'єкта господарювання, що означає модернізацію та зміну стратегії відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. |
| <b>Ризиковість</b>                               | Пол Ромер [економіст та нобелівський лауреат]                      | як необхідну складову інновацій та розвитку, без якої бізнес не може досягти високого рівня інновацій та зростання.                                              |
|                                                  | Пітер Бергер та Томас Лакман [автори книги «Капіталістична наука»] | необхідний фактор в економіці та бізнесі, що стимулює конкуренцію та створює умови для ефективного використання ресурсів.                                        |
|                                                  | Нассім Ніколас Талеб [автор теорії «чорного лебедя»]               | необхідна здатність урахування екстремальних та непередбачуваних подій в управлінні фінансами та бізнес-процесами.                                               |

| Характеристики сучасних суб'єктів господарювання | Автор                                             | Тлумачення                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | Майкл Портер [стратегічний управлінський експерт] | фактор, який впливає на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, забезпечуючи йому перевагу на ринку.                                                                         |
|                                                  | Деніел Канеман [нобелівський лауреат та психолог] | [в контексті прийняття рішень] під час прийняття рішень існує можливість переоцінювати чи недооцінювати ризики, що може впливати на стратегічне управління суб'єктом господарювання. |

*Джерело:* складено автором на основі даних [14; 16; 28; 30; 41; 51; 52; 69; 81; 83; 84; 99; 101; 131; 162].

Аналіз категорій показує, що гнучкість дозволяє адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, ефективно реагувати на технологічні та ринкові трансформації.

У той час як адаптивність суб'єкта господарювання виявляється в його здатності не лише реагувати на зміни, але і проактивно шукати нові можливості та вдосконалювати внутрішні процеси. Вона є визначальним фактором формування стратегії розвитку та підтримання конкурентоспроможності.

Ризиковість в умовах нестабільності набуває особливого значення. Суб'єкти господарювання мають бути готові не лише виявляти потенційні ризики, але й розробляти стратегії керування ними, перетворюючи загрози на потенційні можливості розвитку.

Спільною рисою зазначених характеристик є їхній безпосередній зв'язок зі змінністю ринкового середовища. Тобто гнучкість, ризиковість та адаптивність — це відповідь суб'єктів господарювання на невизначеність, та є необхідною умовою трансформаційних процесів на макрорівні.

Наступним кроком готовності суб'єкта господарювання до трансформацій є оцінка інтенсивності змін та рівня передбачуваності

бізнес-середовища, що дозволить спроєктувати потенційну реакцію на виклики невизначеності. Звідси постає гіпотеза взаємозалежності факторів бізнес-середовища та суб'єкта господарювання: гнучкість та адаптивність суб'єкта господарювання є визначальними факторами його конкурентоспроможності та виживання в мінливому бізнес-середовищі. Інтенсивність прояву суб'єктів господарювання (наприклад, гнучкість, адаптивність, ризиковість) безпосередньо залежить від інтенсивності змін у зовнішньому середовищі, що формує причинно-наслідкові зв'язки між характеристиками суб'єкта господарювання та факторами макросередовища.

Нижче проілюстровано рис. 1.5 залежності змінності бізнес-середовища та рівня його передбачуваності.

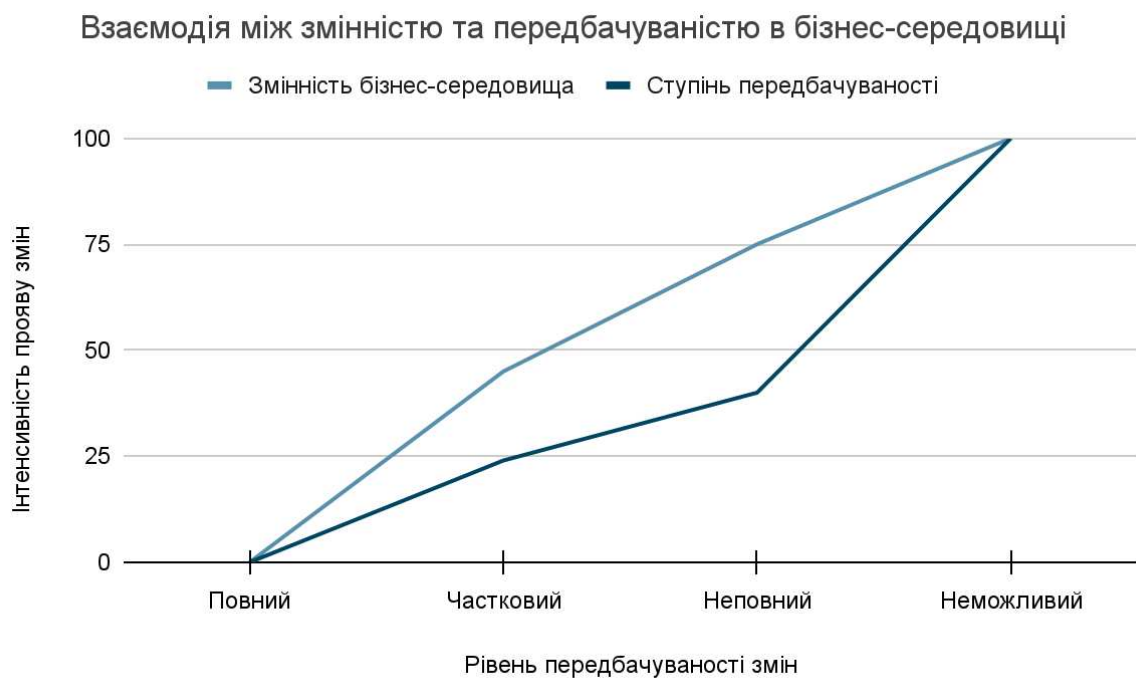


Рис. 1.5 Взаємодія між змінністю бізнес-середовища та його передбачуваністю

*Джерело:* складено автором на основі [5; 13; 28; 138].

Аналізуючи графічне представлення взаємодії між змінністю та передбачуваністю в бізнес-середовищі, можна зробити висновок, що:

- 1) Змінність бізнес-середовища:

Змінність залежить від інтенсивності прояву змін на ринку (економічних, політико-правових, соціодемографічних, технологічних та екологічних) [13; 138]. Ступені інтенсивності, розподілений за шкалою, що охоплює спектр 0–100, що дозволяє фіксувати дрібні відмінності між рівнями змінності та передбачуваності, зменшує вплив суб'єктивної оцінки та інтерпретувати результати у відсотковому співвідношенні [5]. Високі значення (ближче 100) свідчать про інтенсивні коливання (турбулентність, невизначеність), тоді як низькі вказують на стабільність у бізнес-середовищі, які можуть виникнути внаслідок технологічних проривів, економічних криз, чи політичних подій [28; 146]. У такому випадку передбачити зміни на ринку неможливо. Низький рівень змінності (0), навпаки, вказує на більш стабільне та передбачуване середовище, за таких умов бізнес-середовище є повністю передбачуваним [5].

## 2) Передбачуваність бізнес-середовища:

Передбачуваність описує рівень прогнозованості змін. Прогноз може бути: неможливим, коли зміни настають раптово та неочікувано (воєнні дії, стихійні лиха) [99; 141], неповним, коли можливо передбачити лише деякі аспекти майбутнього, частковим, коли існують обмежені можливості передбачення (можна визначити методом екстраполяції), повним, коли майбутні зміни можуть бути точно передбачені по аналогії з минулим [5].

Графік створений задля глибшого розуміння динаміки бізнес-середовища, підкреслюючи взаємозалежність та варіабельність між змінністю та передбачуваністю ринкового середовища. Висока змінність відображається в низькій передбачуваності, оскільки несподівані та динамічні зміни досить важко прогнозувати [13; 28]. З іншого боку, низька змінність може супроводжуватися високим рівнем передбачуваності, оскільки стабільні умови дозволяють легше аналізувати та передбачати події [138].

На рис. 1.6 проілюстровано взаємозв'язок особливостей бізнес-середовища 20-х років XXI століття та методу прийняття управлінських рішень, а саме прийняття гнучких екстрених рішень.

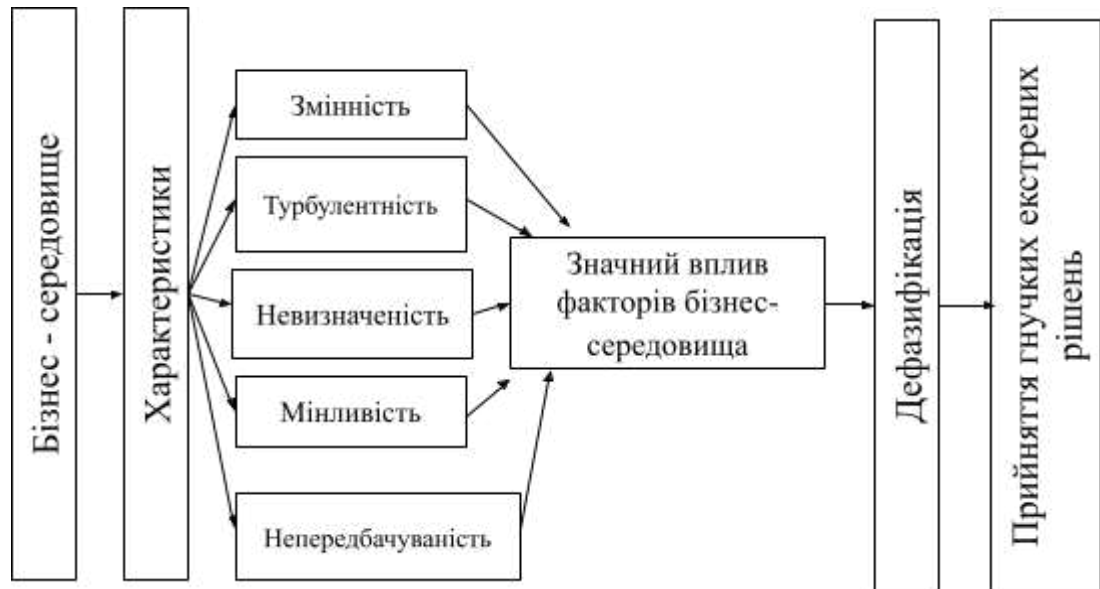


Рис. 1.6 Вплив особливостей бізнес-середовища 20-х років XXI ст.  
на вибір методу прийняття управлінських рішень

*Джерело:* складено автором на основі даних [13; 18; 28; 32; 132; 138; 164; 165].

Результати аналізу інтенсивності та передбачуваності змін дозволяють оцінити позицію суб'єкта господарювання на ринку за умов невизначеності та створити підґрунтя задля формування майбутньої стратегії.

Аналізуючи вплив особливостей бізнес-середовища 20-х років XXI ст. на вибір методу прийняття управлінських рішень (рис. 1.6), варто відзначити, що такі ключові характеристики, як мінливість, турбулентність, невизначеність та непередбачуваність [13; 18; 28; 138], здійснюють значний деструктивний вплив на суб'єкти господарювання. В умовах такого середовища традиційні лінійні підходи втрачають свою ефективність, що зумовлює гостру необхідність переходу до алгоритмів прийняття гнучких екстрених рішень [32; 165]. Важливим етапом цього процесу є дефазифікація — перетворення нечітких, хаотичних даних зовнішнього середовища на конкретні, зрозумілі управлінські

дії за допомогою інструментів квалітативного стохастичного моделювання [132; 164].

Отже, трансформаційний маркетинговий консалтинг є зовнішнім механізмом, який консультант надає як послугу для суб'єктів господарювання. У той час, як система Гнучких Екстрених Рішень (ГЕР) є інструментом, внутрішньою управлінською моделлю (архітектурою), що забезпечує прийняття рішень під час невизначеності.

Гнучкі екстрені рішення (ГЕР) є новою управлінською парадигмою, адаптованою до умов абсолютної невизначеності. ГЕР є прямою відповіддю на обмеженість класичних моделей кризового менеджменту, які не пропонують дієвого інструментарію для реабілітації ресурсів в умовах непередбачуваних змін.

### **Висновки до першого розділу**

Дослідження еволюції макроекономічного середовища та управлінських концепцій дозволило виявити критичну невідповідність класичних моделей стратегічного планування сучасним реаліям BANI-світу. Традиційні підходи, орієнтовані на довгострокову конкурентну перевагу, втрачають свою ефективність через екстремальну крихкість, тривожність, нелінійність та незбагненність глобальних і локальних ринкових процесів.

Доведено, що в умовах турбулентності та повної непередбачуваності маркетингове консультування має перейти від класичної консалтингової моделі до трансформаційної. Головним результатом цього переходу є зміщення фокуса з оптимізації та максимізації прибутку на забезпечення негайного виживання суб'єкта господарювання, його оперативної стійкості та тактичної реабілітації.

Удосконалено розуміння ролі маркетингового консультанта в системі кризового менеджменту суб'єкта господарювання. В умовах дефіциту часу та інформації (відповідно до теорії обмеженої раціональності Г. Саймона)

управлінський апарат не здатен приймати оптимальні рішення, а тому потребує зовнішнього стабілізатора.

Обґрунтовано, що сучасний маркетинговий консультант набуває нової епістемологічної ролі — когнітивного посередника. Його ключовим результатом є трансформація фрагментованого інформаційного шуму у достатнє знання, що дозволяє суттєво знизити когнітивне навантаження на керівників і забезпечити ухвалення швидких тактичних рішень.

На основі критичного аналізу наявних теоретичних підходів сформульовано необхідність концептуалізації нового управлінського механізму для роботи в екстремальних умовах. Наявні моделі динамічних здібностей чи класичного антикризового управління виявилися недостатніми через їхню орієнтацію на довгострокові горизонти або лінійну реакцію.

Розроблено авторське визначення поняття «гнучкі екстрені рішення» (ГЕР). Це комплексна система управління, яка передбачає швидке реагування суб'єктів господарювання на зміни зовнішнього бізнес-середовища в умовах дефіциту часу й недостатньої інформації. Результатом впровадження цієї системи є миттєві тактичні зміни в ринково-продуктовій стратегії з метою адаптації до невизначеності та реалізації власних економічних інтересів.

## РОЗДІЛ 2

### МАРКЕТИНГОВЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ГНУЧКИХ ЕКСТРЕНИХ РІШЕНЬ

#### 2.1. Вплив факторів макромаркетингового середовища на діяльність суб'єктів ринку консалтингових послуг в Україні

Трансформація маркетингового управління в умовах ВАНІ-середовища є критичною умовою виживання суб'єктів господарювання [128]. Ця трансформація набуває особливої актуальності для України, де макромаркетингове середовище характеризується екстремальною нестабільністю через повномасштабну війну, інфраструктурні руйнування та демографічні шоки.

Економіка України демонструє високу волатильність: після шокового падіння ВВП на 29% у 2022 році темпи відновлення залишаються низькими – і становлять лише 2,9% у 2024 році з прогнозом 1,9% на 2025 рік, що не компенсує докризовий рівень та скорочує внутрішній попит [45; 156; 68; 144].

Паралельно прямі збитки інфраструктури сягнули 170 млрд дол. США станом на листопад 2024 року, з найбільшими втратами у житловому фонді (45%), транспорті (24%) та енергетиці (18%), що порушує ланцюги постачань та посилює операційні ризики [55; 121; 54; 70].

Масштабні атаки на енергосистему восени 2024 року знищили ключові ТЕС та пошкодили ГЕС, створивши дефіцит електроенергії та критичну вразливість суб'єкта господарювання [19; 76; 75; 110].

Соціально-демографічні шоки включають дефіцит робочої сили через 6,7 млн внутрішньо переміщених осіб, міграцію 1,2 млн з міст (650 тис. до сіл) та критичну народжуваність 0,7 дитини на жінку у 2024 році [112; 155; 177; 154].

Аналіз бізнес-демографії у 2024–2025 роках демонструє масштабність кризових викликів для малого та середнього бізнесу. За даними платформ Opendatabot та Дія.Бізнес, у 2024 році в Україні припинили діяльність понад 210 тис. фізичних осіб-підприємців (ФОП), що стало рекордним показником за останні п'ять років. Найбільша кількість закриттів зафіксована у секторах роздрібної торгівлі, інформаційних технологій та надання індивідуальних послуг. Зокрема, лише у січні 2024 року було ліквідовано понад 59 тис. ФОП, що значно перевищило темпи реєстрації нових суб'єктів [1; 146; 8; 172]. Такі тенденції свідчать про глибоку структурну нестабільність підприємницького сектору, зумовлену дефіцитом ресурсів та безпековими ризиками.

За оцінками ПРООН, повномасштабне вторгнення спричинило суттєву деструкцію мікро-, малого та середнього підприємництва. Близько 80% суб'єктів господарювання сектору туризму та готельно-ресторанного бізнесу, 70% медіакомпаній та 50% підприємств машинобудування зазнали прямих або опосередкованих збитків, що вимагає негайного перегляду маркетингових стратегій [111; 142].

Такі макроекономічні та безпекові виклики формують попит на консалтингові послуги зі сценарного планування, диверсифікації ринків та антикризового маркетингу в умовах BANI-середовища.

В умовах такої невизначеності маркетинговий консалтинг трансформується: консультант стає фасилітатором, який структурує «шум» середовища у достатнє знання для ухвалення рішень в умовах обмеженої раціональності [28; 36; 52].

Для оперативної діагностики макромаркетингового середовища застосовано методику структурного табличного аналізу бізнес-середовища (СТАБС) [41; 51].

СТАБС-аналіз (табл. 2.1) дозволяє виявити пріоритетні фактори, що безпосередньо впливають на попит і пропозицію консалтингових послуг на ринку України.

Таблиця 2.1

## Фактори макромаркетингового середовища ринку України

| Фактор                                                                          | Загроза<br>(-) | Можливість<br>(+) | Попит\<br>пропозиція | Оцін<br>ка фактора |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Фактори політичного та правового сприяння</b>                                |                |                   |                      |                    |
| 1. Повномасштабне вторгнення Росії                                              | -              |                   | Попит\пропозиція     | 9                  |
| 2. Формування нових ділових партнерств з ЄС та міжнародними інституціями        |                | +                 | Попит                | 8                  |
| 3. Політичні зміни у США та інших ключових країнах-партнерах                    | -              |                   | Попит                | 7                  |
| 4. Післявоєнне відновлення та програми відбудови                                |                | +                 | Попит                | 9                  |
| 5. Недостатньо розвинена законодавча база ринку консалтингових послуг           | -              |                   | Пропозиція           | 5                  |
| <b>Економічні фактори</b>                                                       |                |                   |                      |                    |
| 1. Руйнування виробничих фондів та інфраструктури                               | -              |                   | Пропозиція           | 9                  |
| 2. Скорочення внутрішнього попиту внаслідок падіння ВВП                         | -              |                   | Попит                | 8                  |
| 3. Заміщення російського експорту на ринку ЄС товарами українського виробництва |                | +                 | Попит                | 7                  |
| 4. Енергетичні втрати та структурна вразливість енергосистеми                   | -              |                   | Пропозиція\<br>попит | 7                  |
| <b>Соціально-демографічні фактори</b>                                           |                |                   |                      |                    |
| 1. Дефіцит робочої сили внаслідок мобілізації та зовнішньої міграції            | -              |                   | Пропозиція           | 7                  |
| 2. Внутрішня міграція та регіональний перерозподіл населення                    |                | +                 | Попит\проп<br>озиція | 6                  |
| 3. Деурбанізаційні процеси та релокація суб'єктів господарювання                |                | +                 | Попит\проп<br>озиція | 6                  |
| 4. Зниження народжуваності та довгострокове скорочення населення                | -              |                   | Попит                | 6                  |
| <b>Технологічні фактори</b>                                                     |                |                   |                      |                    |

|                                                                                                         |   |   |                  |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|------------------|---|
| 1. Переорієнтація суб'єктів господарювання на принципи сталого розвитку                                 |   | + | Попит            | 6 |
| 2. Цифровізація та структурна зміна економічних пріоритетів (ІТ, креативні індустрії, будівництво тощо) |   | + | Попит\пропозиція | 8 |
| 3. Прискорений розвиток та впровадження штучного інтелекту                                              |   | + | Пропозиція       | 7 |
| <b>Екологічні фактори</b>                                                                               |   |   |                  |   |
| 1. Екологічні збитки від руйнування промислових та енергетичних об'єктів                                | - |   | Попит            | 7 |
| 2. Пошкодження критичної інфраструктури та зростання екологічних ризиків                                | - |   | Попит            | 6 |

*Джерело:* складено автором на основі даних [19; 21; 35; 45; 55; 76; 97; 111; 112; 115; 121; 145; 155; 176; 177].

Нижче наведено детальний аналіз виокремлених факторів через призму впливу на ринок консалтингових послуг:

#### **Політичні та правові фактори:**

1) Повномасштабне вторгнення Російської Федерації є визначальним політичним чинником формування BANI-середовища в Україні та створює системний рівень операційних і регуляторних ризиків для суб'єктів господарювання. За оцінками Київської школи економіки, станом на листопад 2024 року прямі збитки інфраструктури України становили близько 170 млрд дол. США, з яких найбільша частка припадає на житловий фонд, транспортну та енергетичну інфраструктуру. Масштабні руйнування безпосередньо порушують логістичні ланцюги, енергозабезпечення та передбачуваність регуляторного середовища, що суттєво підвищує рівень управлінської невизначеності для суб'єктів господарювання [55; 56]. Для ринку консалтингу вплив є двостороннім. По-перше, скорочується традиційний попит на консалтингові послуги з боку малого та середнього бізнесу, орієнтованого на внутрішній ринок, унаслідок падіння платоспроможності, зупинки діяльності

або ліквідації суб'єкта господарювання. Це стосується передусім стратегічного, маркетингового та організаційного консалтингу довгострокового характеру. По-друге, водночас формується новий, якісно інший сегмент попиту, зумовлений потребами адаптації суб'єктів господарювання до воєнного та посткризового середовища. Тому фактор впливає одночасно на попит і пропозицію та отримує максимальну оцінку значущості.

2) Попри воєнні ризики, Україна поглиблює економічну інтеграцію з Європейським Союзом. Запровадження фінансового інструменту EU Ukraine Facility загальним обсягом до 50 млрд євро на період 2024–2027 років створює нові можливості для фінансування, модернізації та виходу українських суб'єктів господарювання на ринки ЄС. За даними Eurostat, у 2024 році Європейський Союз залишався ключовим торгівельним партнером України, а обсяги двосторонньої торгівлі зберігали позитивну динаміку, попри війну [36; 153]. Це підсилює попит на консалтингові послуги, пов'язані з адаптацією до стандартів ЄС, сертифікацією, експортним маркетингом та регуляторною відповідністю.

3) Політичні процеси у США та країнах-партнерах безпосередньо впливають на параметри зовнішньої підтримки України, зокрема обсяги фінансової та військової допомоги. За даними Конгресу США та Council on Foreign Relations, сукупна допомога Україні з боку США перевищила 170 млрд дол. США станом на 2024 рік, при цьому політичні дискусії та зміна адміністративних пріоритетів у 2025 році спричинили затримки та перегляд окремих програм підтримки [21]. Для українських суб'єктів господарювання це означає зростання геополітичної невизначеності, що актуалізує попит на сценарне планування, диверсифікацію ринків та консалтингу з управління ризиками.

4) Паралельно з воєнними викликами формується інституційна рамка післявоєнного відновлення України [143]. За даними Joint Rapid Damage and Needs Assessment [120], підготовленої Світовим банком, Європейською комісією, ООН та урядом України, загальна потреба у відновленні та

реконструкції сягатиме приблизно 524 млрд дол. США протягом наступного десятиліття, що майже втричі перевищує прогнозований номінальний ВВП України на 2024 рік, з пріоритетом відбудови енергетичної, транспортної та житлової інфраструктури [120]. Крім того, Європейський Союз реалізовує Ukraine Facility — фінансовий механізм обсягом до 50 млрд євро на період 2024–2027 років, який передбачає підтримку економічної стабілізації та відбудови, створюючи системний попит на консалтингові послуги у сферах управління проєктами відбудови, фінансового планування, а також підготовки та адаптації суб'єктів господарювання до умов посткризового розвитку [35].

5) Окремим обмежувальним чинником є недостатня інституціоналізація ринку консалтингових послуг в Україні. Станом на 2024–2025 роки відсутній спеціалізований закон, що регулює професійну діяльність консультантів, а правове поле обмежується загальними нормами цивільного та господарського законодавства. Законопроект щодо врегулювання окремих аспектів консалтингової діяльності перебуває на стадії обговорення, що ускладнює стандартизацію, сертифікацію та підвищення довіри до консалтингових послуг, впливаючи насамперед на пропозицію [37; 161].

### **Економічні фактори:**

1) Знищення та пошкодження виробничих фондів, транспортної, житлової та енергетичної інфраструктури призвело до масштабних втрат активів. За оцінками KSE Institute, сукупні прямі збитки інфраструктури сягнули майже 170 млрд дол. США станом на листопад 2024 року, причому найбільші втрати припадають на житловий фонд, транспортну інфраструктуру та енергетику [55]. Руйнування інфраструктури та виробничих фондів є передусім фактором обмеження пропозиції на ринку консалтингових послуг, оскільки ускладнює операційну діяльність суб'єктів господарювання через фізичні, енергетичні та логістичні обмеження. Водночас у середньостроковій перспективі цей фактор опосередковано впливає на попит, формуючи потребу у маркетинговому консалтингу в умовах ГЕР.

2) Скорочення внутрішнього попиту відбулося через шокове падіння реального ВВП на 29% у 2022 році. Темпи відновлення низькі: +2,9% у 2024 році з прогнозом +1,9% на 2025 рік, що не компенсує докризовий рівень та скорочує споживання домогосподарств [69; 156]. Скорочення внутрішнього попиту через падіння ВВП негативно впливає на B2C-орієнтовані сегменти, проте стимулює бізнес до пошуку експортних ринків і оптимізації, що частково підтримує попит на консалтинг [145].

3) Заміщення російського експорту. Прагнення ЄС імпортувати українські товари створює можливості для суб'єктів господарювання адаптувати продукцію та послуги до стандартів ЄС. Цей фактор створює попит на консультації із сертифікації та адаптації експортних стратегій. Заміщення російського експорту частково реалізується: у 2024 році Україна посіла 3-тє місце серед постачальників агропродовольства до ЄС з експортом 13 млрд євро (+11% або +1,3 млрд євро до 2023), включаючи зернові (4,4 млрд євро), олії (3,1 млрд євро) та олійні (2,5 млрд євро) [97; 107; 106].

4) Енергетичні втрати посилилися масованими атаками на енергосистему восени 2024 року: знищено ключові ТЕС, пошкоджено ГЕС, дефіцит електроенергії сягнув критичних рівнів. Втрата традиційних постачальників палива (Росія) та фізичні пошкодження створюють вразливість виробництва [19; 76], що передбачає зниження пропозиції, але водночас стимулюють попит на маркетинговий консалтинг в умовах ГЕР.

### **Соціально-демографічні фактори:**

1) Дефіцит робочої сили в Україні формується насамперед унаслідок вибуття економічно активного населення з національного ринку праці, що зумовлено мобілізацією та зовнішньою міграцією. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців [112], станом на жовтень 2025 року понад 5.8 млн українців стали біженцями за кордоном, зокрема у Європейських країнах. Ці процеси мають прямий і кількісний характер, оскільки скорочують доступну пропозицію праці, особливо в сегментах кваліфікованих спеціалістів та

управлінського персоналу. На відміну від внутрішнього переміщення, мобілізація та зовнішня міграція означають фактичну втрату трудового ресурсу для економіки, що посилює кадровий дефіцит у бізнесі та консалтинговому секторі. Це підвищує вартість людського капіталу та формує попит на консалтингові послуги у сферах управління персоналом, організаційного дизайну, аутсорсингу та впровадження дистанційних моделей роботи.

2) За даними European Union Agency for Asylum, станом на липень 2025 року в Україні перебувало близько 3,3 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що становить приблизно 10 % населення країни [112]. Внутрішнє переміщення населення не зменшує загальну чисельність робочої сили, проте суттєво змінює її територіальний розподіл. Це призводить до:

- дефіциту кадрів у прифронтових і деокупованих регіонах;
- надлишку трудових ресурсів у центральних і західних областях;
- дисбалансу між регіональним попитом і пропозицією праці.

Для суб'єктів господарювання це створює потребу в адаптації регіональних стратегій, релокації персоналу, оптимізації організаційних структур і локальних ринкових моделей, що формує попит на консультації з впровадження гнучких екстрених рішень.

3) Деурбанізаційні процеси та релокація суб'єктів господарювання. Масові переселення населення та зростання ризиків у великих промислових центрах (Харків, Запоріжжя, Донецьк) сприяють деурбанізаційним процесам, що проявляються у переміщенні суб'єктів господарювання та працівників до менших міст і відносно безпечніших регіонів [178]. На відміну від внутрішньої міграції як демографічного явища, деурбанізація має економіко-організаційний характер, оскільки безпосередньо впливає на:

- зміну ланцюгів постачання;
- трансформацію логістичних маршрутів;
- перегляд розміщення виробничих і сервісних потужностей.

Для ринку консалтингових послуг це формує попит на консультації з оптимізації операційних моделей, регіональної логістики, реструктуризації суб'єкта господарювання та управління релокаційними проєктами.

4) Демографічна криза в Україні має структурний і довгостроковий характер. За даними Міністерства юстиції України, у першому півріччі 2025 року було зареєстровано 86 795 народжень проти 249 002 смертей, що відповідає співвідношенню приблизно 1:3. За останні десять років рівень народжуваності скоротився у 2,2 раза [155]. За оцінками, чисельність населення зменшилася до близько 32 млн осіб [177].

Ці тенденції звужують внутрішній споживчий ринок і змінюють його структуру, зменшуючи потенціал B2C-сегментів і стимулюючи переорієнтацію суб'єкта господарювання на експорт та B2B-моделі. Для консалтингового ринку це означає поступове зміщення попиту від масових споживчих стратегій до спеціалізованих, корпоративних та міжнародних консалтингових послуг.

#### **Технологічні фактори:**

1) Переорієнтація на сталий розвиток. Інвестування в зелену енергетику (сонячні та батареїні проєкти) потребує консалтингу для інвесторів і бізнесу у сфері ESG (Environmental, Social, Governance) [126].

2) Зміна пріоритетів сфер впливу (цифровізація). Програма Diia, широка цифровізація державних послуг, підсилює цифрові проєкти для бізнесу та потребує експертизи в цифровій трансформації. Цифровізація та структурна зміна економічних пріоритетів є одним із найсильніших драйверів розвитку консалтингового ринку, охоплюючи як попит, так і пропозицію [176].

3) Розвиток ІІІ. Війна науково-технологічний прогрес стимулюють впровадження AI (від оборонних до цивільних застосувань), що створює поле для залучення консультантів у цифровій сфері [124; 125]. Така тенденція прискорює трансформацію консалтингових бізнес-моделей, підвищуючи продуктивність, але водночас вимагаючи нових компетенцій від консультантів.

#### **Екологічні фактори:**

1) Масовані ракетні та артилерійські обстріли призвели до значних екологічних збитків. За оцінками KSE Institute, такі руйнування супроводжуються забрудненням ґрунтів, водних ресурсів і повітря внаслідок викидів небезпечних речовин та промислових відходів [55].

Для суб'єктів господарювання та органів влади це створює необхідність:

- ідентифікації та кількісної оцінки екологічної шкоди;
- проведення екологічного аудиту;
- розробки програм рекультивації та відновлення територій.

2) Пошкодження об'єктів критичної інфраструктури — насамперед енергетичних, гідротехнічних і комунальних споруд, що суттєво підвищує ризики локальних екологічних інцидентів і техногенних катастроф. Знищення або порушення функціонування теплових і гідроелектростанцій, систем водопостачання та водовідведення створює загрози забруднення водних басейнів, підтоплення територій і порушення санітарно-екологічної безпеки [19; 76].

На відміну від фактичних екологічних збитків, цей фактор має ризиковий характер, оскільки йдеться про потенційні, але системні загрози, що впливають на стратегічне планування інфраструктурних і виробничих проєктів.

Для ринку консалтингових послуг це формує попит на [66]:

- консалтинг з управління ризиками у сфері екологічної та техногенної безпеки;
- розробку планів управління екологічними ризиками;
- супровід проєктів відбудови з урахуванням вимог стійкості та безпеки критичної інфраструктури.

Після вибору потенційних факторів здійснено їх підсумковий аналіз та оцінку. У табл. 2.2 виявлено вплив кожного фактору на діяльність суб'єктів господарювання України, визначено кожен окремий фактор як загрозу чи можливість, а також вплив фактора на попит чи пропозицію. При цьому було сформульовано припущення щодо подолання проблеми чи реалізацію

можливості. Крім того, надано експертну оцінку важливості фактора за шкалою оцінювання від 1 до 10 балів (де 1 – найменш значущий фактор, а 10 – найбільш значущий).

Таблиця 2.2

## Підсумкова таблиця факторів макромаркетингового середовища

| Фактор                                                             | Оцінка фактора | Реалізації можливості чи розв'язання проблеми                                                                                                                                                                                                               | Попит\пропозиція |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Загрози</b>                                                     |                |                                                                                                                                                                                                                                                             |                  |
| Повномасштабне вторгнення Російської Федерації                     | 9              | Скорочення традиційного попиту на стратегічний і маркетинговий консалтинг буде компенсоване формуванням попиту на екстрений консалтинг, орієнтований на сценарне управління, кризову адаптацію та впровадження екстрених етапів прийняття рішень у бізнесі. | Попит\Пропозиція |
| Політичні зміни у США та інших ключових країнах-партнерах          | 7              | Невизначеність зовнішньої підтримки стимулює попит на сценарне планування та диверсифікацію ринків, що підвищує значущість маркетингового консалтингу в умовах ГЕР.                                                                                         | Попит            |
| Недостатньо розвинена законодавча база ринку консалтингових послуг | 5              | Інституціоналізація та стандартизація професії здатні підвищити якість і довіру до консалтингу, розширивши пропозицію в середньостроковій перспективі.                                                                                                      | Пропозиція       |
| Руйнування виробничих фондів та інфраструктури                     | 9              | Фізичні обмеження операційної діяльності стимулюватимуть попит на консалтинг із релокації суб'єктів господарювання, виходу на зовнішні ринки та участі у програмах відбудови, трансформуючи профіль консалтингових проєктів.                                | Пропозиція       |
| Скорочення внутрішнього попиту внаслідок падіння ВВП               | 8              | Зниження платоспроможного попиту змусить бізнес переорієнтовуватися на експортні та B2B-моделі, що підтримає попит на маркетинговий консалтинг з оптимізації ринкових стратегій та портфелів продуктів.                                                     | Попит            |

| Фактор                                                                | Оцінка фактора | Реалізації можливості чи розв'язання проблеми                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Попит\пропозиція |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Енергетичні втрати та структурна вразливість енергосистеми            | 7              | Нестабільність енергопостачання підвищить потребу суб'єктів господарювання в інтегрованому консалтингу, який поєднує маркетингові, операційні та ESG-рішення в рамках екстрених сценаріїв безперервності діяльності.                                                                                                                                                                                                                          | Попит\Пропозиція |
| Дефіцит робочої сили внаслідок мобілізації та зовнішньої міграції     | 7              | Дефіцит кваліфікованого людського капіталу безпосередньо обмежує пропозицію консалтингових послуг на ринку маркетингового консалтингу, знижуючи спроможність ринку забезпечувати необхідний обсяг та якість експертизи в умовах зростання управлінської невизначеності. Консалтинг повинен фокусуватися у сферах аутсорсингу та цифрових моделей управління, зменшуючи залежність суб'єкта господарювання від фізичної присутності персоналу. | Пропозиція       |
| Зниження народжуваності та довгострокове скорочення населення         | 6              | Звуження внутрішнього ринку зумовить структурний перехід консалтингових компаній до міжнародних і B2B-сегментів, змінюючи довгострокову структуру пропозиції послуг.                                                                                                                                                                                                                                                                          | Попит            |
| Екологічні збитки від руйнування промислових та енергетичних об'єктів | 7              | Масштабні екологічні збитки формують попит на екологічний аудит, оцінку шкоди та консалтинг у сфері відновлення територій.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Попит            |
| Пошкодження критичної інфраструктури та зростання екологічних ризиків | 6              | Підвищені екологічні та техногенні ризики стимулюють попит на консалтинг з управління ризиками і супровід інфраструктурних проєктів з урахуванням стійкості та безпеки.                                                                                                                                                                                                                                                                       | Попит            |
| Всього балів:                                                         | 71             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
| Можливості                                                            |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
| Формування нових ділових партнерств з ЄС та міжнародними інституціями | 8              | Поглиблення інтеграції з ЄС сформує сталий попит на маркетинговий консалтинг з адаптації до стандартів ЄС, експортного маркетингу та побудови міжнародних партнерств.                                                                                                                                                                                                                                                                         | Попит            |

| Фактор                                                                       | Оцінка фактора | Реалізації можливості чи розв'язання проблеми                                                                                                                                                                      | Попит\ пропозиція  |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Післявоєнне відновлення та програми відбудови                                | 9              | Масштабні програми відбудови створюють довгостроковий попит на маркетинговий консалтинг у проєктах відновлення, розвитку територій у сферах управління проєктами та координації між бізнесом, державою і донорами. | Попит              |
| Заміщення російського експорту товарами українського виробництва на ринку ЄС | 7              | Переорієнтація ринків ЄС стимулюватиме попит на консалтинг з сертифікації, адаптації продуктів і формування експортних стратегій.                                                                                  | Попит              |
| Внутрішня міграція та регіональний перерозподіл населення                    | 6              | Зміна територіального розподілу населення стимулюватиме попит на регіональний маркетинговий консалтинг та адаптацію бізнес-моделей до нових локальних ринків.                                                      | Попит / пропозиція |
| Деурбанізаційні процеси та релокація суб'єкта господарювання                 | 6              | Релокація суб'єктів господарювання сформує попит на консалтинг з оптимізації операційних моделей, логістики та управління проєктами переміщення суб'єкта господарювання.                                           | Попит / пропозиція |
| Переорієнтація суб'єкта господарювання на принципи сталого розвитку (ESG)    |                | Зростання вимог інвесторів і донорів до ESG підвищить попит на спеціалізований маркетинговий та ESG-консалтинг у процесах відбудови та інвестицій.                                                                 | Попит              |
| Цифровізація та структурна зміна економічних пріоритетів                     | 8              | Цифрова трансформація економіки стимулюватиме попит і пропозицію консалтингових послуг у сфері digital transformation та data-driven управління.                                                                   | Попит / пропозиція |
| Прискорений розвиток та впровадження штучного інтелекту                      | 7              | Використання ШІ трансформує консалтингові бізнес-моделі, підвищуючи ефективність Екстрених рішень і вимоги до компетенцій консультантів.                                                                           | Пропозиція         |
| <b>Всього балів:</b>                                                         | <b>57</b>      |                                                                                                                                                                                                                    |                    |

Джерело: складено автором на основі даних [19; 21; 35; 45; 55; 76; 97; 111; 112; 115; 121; 145; 155; 176; 177].

Сумарна оцінка загроз макромаркетингового середовища (71 бал) перевищує сукупну оцінку можливостей (57 балів), що свідчить про домінування дестабілізаційних чинників та високий рівень турбулентності

середовища функціонування ринку маркетингового консалтингу в Україні. Така конфігурація факторів відповідає характеристикам BANI-середовища та обґрунтовує доцільність переходу від традиційних інструментів стратегічного аналізу до систем гнучких екстрених рішень, орієнтованих на швидку адаптацію, сценарність та оперативне управління невизначеністю.

До ключових можливостей належать поглиблення інтеграції України до економічного простору Європейського Союзу, участь у програмах післявоєнної відбудови, заміщення російського експорту українською продукцією на ринках ЄС, а також цифровізація економіки та прискорене впровадження інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту. Реалізація зазначених можливостей безпосередньо пов'язана з потребою у маркетинговому консалтингу, орієнтованому на прийняття гнучких екстрених рішень з метою адаптації бізнес-моделей та управління стратегічними трансформаціями.

Найбільш значущими загрозами для ринку маркетингового консалтингу є наслідки повномасштабного вторгнення Російської Федерації, що проявляються у руйнуванні виробничих фондів і критичної інфраструктури, скороченні внутрішнього попиту, енергетичній нестабільності, дефіциті робочої сили внаслідок мобілізації та зовнішньої міграції, а також у зростанні екологічних ризиків і масштабних екологічних збитках. Сукупна дія цих чинників обмежує операційну спроможність суб'єкта господарювання, знижує передбачуваність ринкового середовища та підвищує когнітивне навантаження на управлінські команди суб'єкта господарювання.

Разом з тим виявлені загрози не лише дестабілізують ринок, але й стимулюють бізнес до переорієнтації діяльності, перегляду пріоритетів, пошуку альтернативних ринків збуту, реструктуризації операційних моделей та активнішого залучення цифрових і організаційних інновацій. У таких умовах зростає значущість маркетингового консалтингу як інструменту підтримки управлінських рішень, спрямованих на швидку адаптацію до змін, мінімізацію втрат та відновлення ринкової життєздатності суб'єктів господарювання.

Таким чином, результати СТАБС-аналізу підтверджують, що розвиток ринку маркетингового консалтингу в Україні відбувається в умовах домінування загроз над можливостями, що унеможлиблює ефективне застосування традиційних інструментів стратегічного планування. Це також обґрунтовує факт необхідності переходу до систем гнучких екстрених рішень, у межах яких маркетингове консультування виконує функцію інституційного механізму з метою операційної стійкості та тактичної реабілітації суб'єкта господарювання, зниження управлінської невизначеності у кризовому середовищі [118; 119].

## **2.2. Гнучкі екстрені рішення як об'єкт маркетингового консультування в системі управління.**

Інтеграція ГЕР здійснюється через формування набору екстрених етапів прийняття рішень — спеціалізованих протоколів, які трансформують традиційні організаційні рутини [69; 84] для забезпечення швидкої реакції на загрози.

Наведена на рис. 2.1 інтеграційна модель демонструє, що трансформаційний маркетинговий консалтинг виступає зв'язувальною ланкою між епістемологічною, аналітичною та практичною (ресурсний та операційний рівні) рівнями.

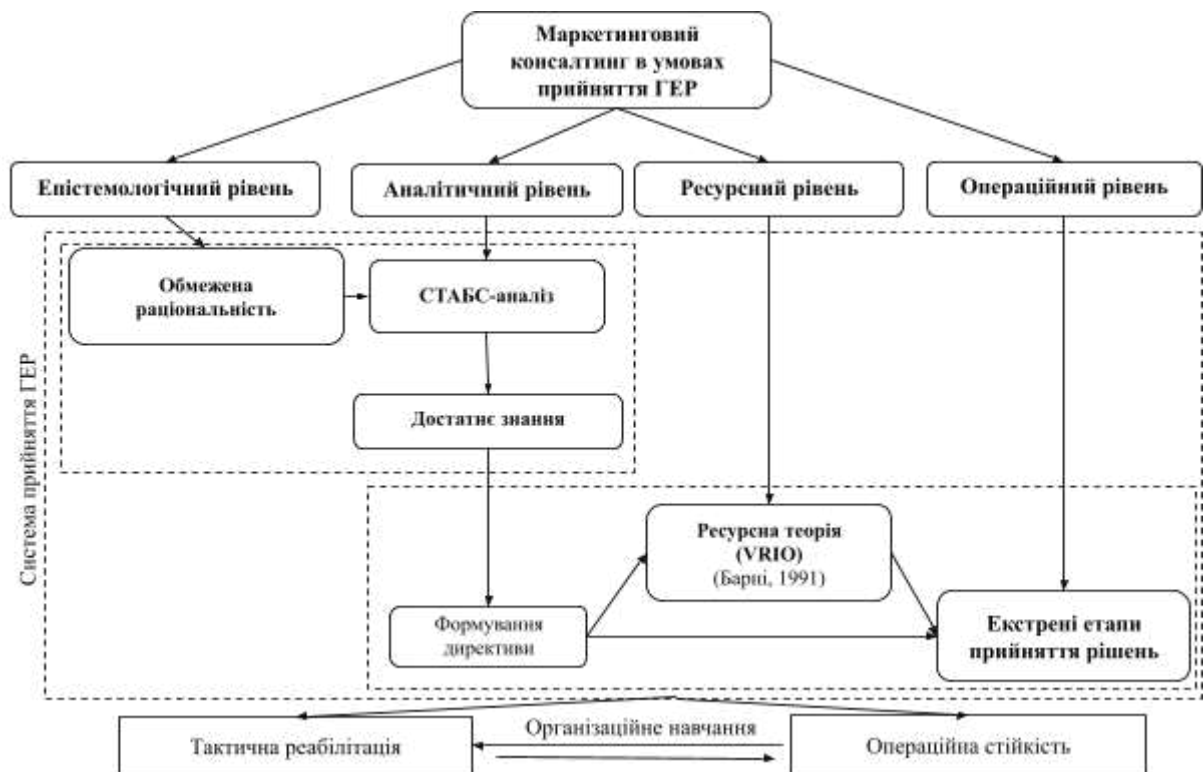


Рис. 2.1 Модель трансформаційного маркетингового консультування, орієнтованого на формування системи ГЕР

Джерело: складено автором на основі даних [9; 50; 72; 73; 79; 83].

Таким чином, прийняття гнучких екстремних рішень (ГЕР) є інтегративною консультаційною системою, розробленою для адаптації суб'єктів господарювання в умовах турбулентності з метою операційної стійкості (збереження контролю над критичними процесами) та тактичної реабілітації (відновлення після ринкових шоків). Впровадження ГЕР вимагає активної участі маркетингового консультування, яке виступає в ролі когнітивного посередника.

Однією із концептуальних основ моделі ГЕР є теорія обмеженої раціональності (Bounded Rationality), уперше представлена Саймоном [88; 89]. Ця теорія встановлює, що в умовах кризи та невизначеності менеджери змушені прагнути задовільного рішення, а не оптимізації. Ця необхідність у процедурній раціональності посилюється умовами BANI-середовища (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) [18].

Система ГЕР розроблена на основі конфігураційного підходу до стратегічного управління [64]. Цей підхід розглядає ефективність не через ізольовані елементи, а через взаємозалежність між численними змінними. Ключові теоретики, включаючи Галбрейта та Міллера, встановили, що висока продуктивність вимагає досягнення відповідності — стану, коли структура, процеси та стратегія суб'єктів господарювання є внутрішньо узгодженими та відповідають зовнішньому середовищу. Конфігураційна лінза пояснює, чому модель ГЕР повинна синтезувати різноманітні, взаємозалежні елементи (від епістемологічного до операційного рівня) у цілісну систему, адаптовану до BANI-контексту [18].

ГЕР втілює гібридну адаптивну систему, призначену для підтримки стратегічної дуальності [23]. На рис. 2.2 зображена дуальність, яка балансує:

1. Реактивні дії (problem-driven): необхідні для тактичної реабілітації. Ця позиція зосереджена на використанні СТАБС-аналізу [164] для діагностики шумних сигналів та RBV/VRIO-аналізу [10] для ідентифікації активів, які можна вивільнити. Метою реактивних дій є швидке відновлення критичних бізнес-процесів та мобілізація ресурсів, що є тактичною реабілітацією. Спираються на інтуїтивний підхід, який забезпечує необхідну швидкість для реагування, коли інформація є неповною [32].
2. Проактивні дії (strategy-driven): критичні для операційної стійкості під час гострих шоків [9; 36]. Ця позиція зосереджена на забезпеченні швидких, контрольованих дій, підтримуваних екстремними етапами прийняття рішень [32], і націлена на операційну стійкість. Реалізується через раціональний підхід, що забезпечує обґрунтованість гіпотез об'єктивними доказами та аналізом альтернатив.

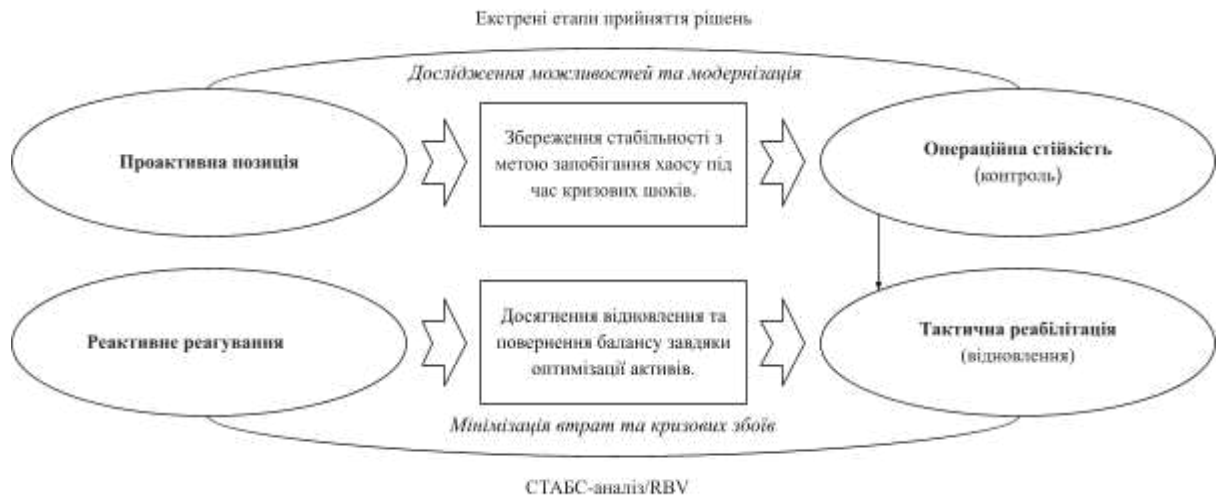


Рис. 2.2 Проактивні/реактивні стратегічні позиції в системі ГЕР

Джерело: створено автором на основі даних [9; 10; 32; 36; 164].

Теоретичне ядро ГЕР полягає в інтеграції чотирьох взаємозалежних рівнів, які формують багаторівневу систему, що призначена для перетворення обмеженої інформації на достатнє знання, а згодом — на прийняття управлінських рішень (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рівні та ролі в системі ГЕР

| Рівень           | Джерело                    | Функція в системі ГЕР                                                                             | Роль маркетингового консультування                                                                                     |
|------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Епістемологічний | Герберт Саймон [88; 89]    | Визначає логіку прийняття задовільних рішень в умовах обмеженої інформації.                       | Інтерпретує невизначеність як когнітивне обмеження та встановлює основи прийняття рішень в умовах дефіциту інформації. |
| Аналітичний      | А. Старостіна та ін. [164] | Структурує зовнішнє знання за допомогою СТАБС-методу; ідентифікує ризики, можливості та проблеми. | Проводить структуровану діагностику макросередовища для генерації достатнього знання.                                  |

|             |                                                 |                                                                                  |                                                                                    |
|-------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Ресурсний   | Джей Б. Барні [10]                              | Оцінює та мобілізує внутрішні VRIO-ресурси для підтримки кризових рішень.        | Перерозподіляє стратегічні активи для підтримки кризових рішень.                   |
| Операційний | Р. Нельсон і С. Вінтер [69]; К. Айзенгардт [32] | Розробляє екстрені етапи прийняття рішень, що забезпечують контроль швидких дій. | Координує міжфункціональні команди, мінімізує бюрократію та моніторить результати. |

*Джерело:* складено автором на основі даних [10; 32; 69; 88; 89; 164].

Епістемологічний рівень ґрунтується на поведінковій теорії обмеженої раціональності Г. Саймона [88; 89]. Система ГЕР виходить із припущення, що особи, які приймають рішення, оперують неповною інформацією. Метою є не оптимізація, а прийняття гнучких екстрених рішень, які є адекватними для стабілізації та виживання. Маркетингове консультування структурує кризові шуми — ринкові сигнали — у достатнє знання — інформацію, достатню для швидких дій [18; 36].

На аналітичному рівні використовується СТАБС-метод (Структурований Табличний Аналіз Бізнес-Середовища), розроблений Старостіною, Кравченком та Петровським [164] для операціоналізації прагнення до достатнього знання. Це необхідний діагностичний інструмент для швидкої та систематичної макроекологічної оцінки, що дозволяє суб'єктам господарювання керувати зовнішньою невизначеністю [18]. Аналітичний рівень підтримує швидке прийняття стратегічних рішень в умовах високої швидкості [32] та забезпечує надання діагностичної інформації для кризового управління [6; 7].

На ресурсному рівні, що базується на ресурсно-базовому підході — RBV [10], консультанти оцінюють внутрішні можливості (VRIO: Valuable (цінні), Rare (рідкісні), Inimitable (не імітовані), Organized (організовані)), щоб визначити, які активи можуть бути мобілізовані або перерозподілені для підтримки екстрених рішень. Цей рівень забезпечує, що тактичні рішення

ґрунтуються на організаційній спроможності. Необхідність оцінки, збереження та мобілізації ресурсів особливо актуальна в контексті викликів, з якими стикається український бізнес в умовах глобальної макроекономічної нестабільності [129; 165].

Операційний рівень імплементує екстрені етапи прийняття рішень, які ґрунтуються на теорії організаційних рутин [69; 84], поєднаних із протоколами швидкого прийняття рішень [32] та механізмами, як-от міжфункціональні команди та мінімальна бюрократія.

Варто наголосити, що на операційному рівні моделі ГЕР успішна реконфігурація активів вимагає виходу за межі виключно маркетингових та організаційних аспектів. Для забезпечення повноцінної операційної стійкості до механізму екстрених етапів прийняття рішень інтегрується розширений блок з оцінки та мінімізації суміжних фінансово-правових ризиків. На практиці цей блок передбачає негайну імплементацію таких інструментів захисту суб'єкта господарювання: 1) залучення механізмів страхування політичних та воєнних ризиків для убезпечення матеріальних і логістичних активів; 2) застосування інструментів факторингу для оперативного управління фінансовою волатильністю та швидкого покриття касових розривів; 3) превентивне включення розширених застережень про форс-мажор у контракти з ключовими контрагентами. Синергія маркетингових рішень із фінансово-правовим захистом гарантує комплексне стримування негативних наслідків кризи.

Система ГЕР перетворює вищезазначені теоретичні рівні на практичний, чотирьох фазний робочий процес (рис. 2.3), що підтверджує її структурну цілісність. Роль маркетингового консультування є центральною в забезпеченні швидкого виконання тактичних управлінських дій.

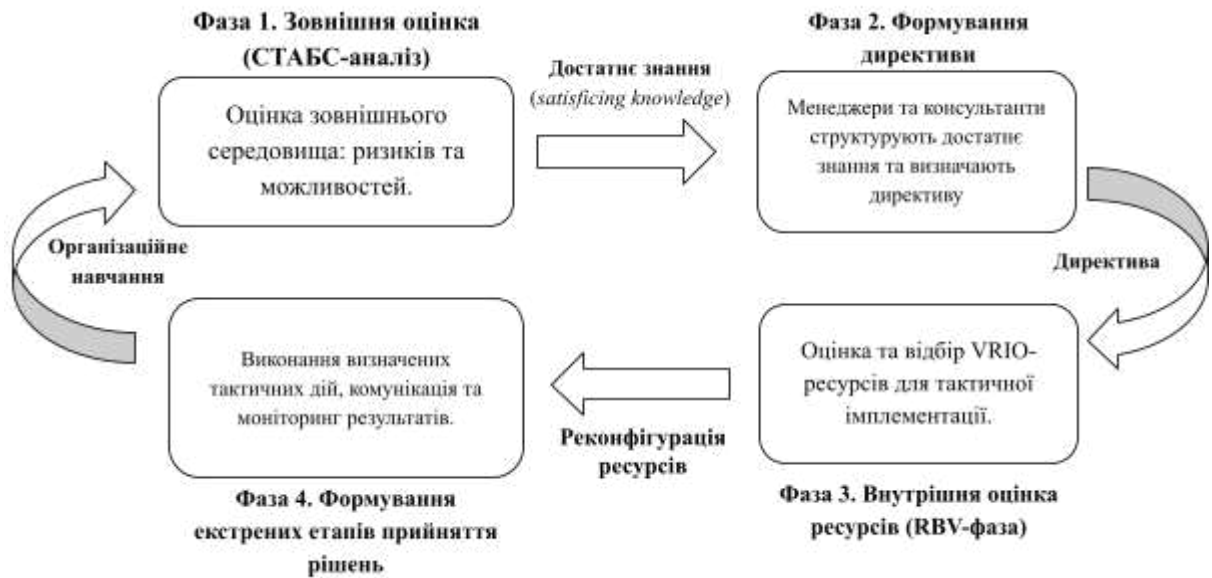


Рис. 2.3 Алгоритм впровадження системи GER

Джерело: створено автором на основі даних [10; 18; 32; 164].

Фаза 1. Зовнішня оцінка (СТАБС-аналіз). Це початковий етап, що включає швидку діагностику зовнішнього середовища для ідентифікації ризиків і можливостей із метою генерації достатнього знання. Консультант використовує метод СТАБС для структурованого аналізу ключових макроекологічних факторів:

- Політичні та юридичні фактори: стабільність уряду, юридичні ризики, зміни податкової політики, міжнародні норми.
- Економічні фактори: волатильність ринку, інфляція, обмінні курси, рівень доходів споживачів, фінансові ризики.
- Демографічні фактори: зміни населення, тенденції ринку праці, вікова структура, рівень освіти.
- Науково-технологічні фактори: огляд новітніх технологій, цикли інновацій, доступність цифрової інфраструктури, технологічні ризики.
- Природні та екологічні фактори: екологічні обмеження, кліматичні ризики, доступність ресурсів/проблеми сталості.
- Культурні фактори: цінності споживачів, зміни стилю життя, поведінкові

тенденції.

Ілюстрація роботи СТАБС-методу як ключового інструменту прискореної діагностики системи ГЕР буде детально представлена в Розділі 3.1. на прикладі аналізу макрофакторів бізнес-середовища України. У ході апробації буде доведено можливість отримання достатнього знання, відображеного в кількісній оцінці загрози (71 бал) проти можливості (57 балів), що є необхідною базою для прийняття екстрених рішень.

Фаза 2 є перехідною між аналізом та дією, де достатнє знання, отримане в результаті прискореної діагностики (СТАБС-аналіз), синтезується та перетворюється на директиви.

Директива — це чітка, невідкладна постанова, що визначає пріоритети для тактичного виконання. Її головна мета — забезпечити узгодженість дій та цілей суб'єктів господарювання [51; 59; 64], що є критичним для мінімізації хаосу в умовах кризи.

Ролі консультанта на цій фазі є ключовими:

- допомагає управлінському апарату структурувати та осмислити обмежене знання [18; 36], перетворюючи якісну оцінку ризиків на конкретні, зрозумілі завдання.
  - повинен інтегрувати дуальність причин рішень [23], що відображає перехід від виживання до відновлення:
- 1) Реактивні причини: пріоритетне завдання пом'якшення втрат або кризових збоїв (фокус на тактичній реабілітації).
  - 2) Проактивні причини: визначення напрямків для використання можливостей та модернізації (фокус на операційній стійкості).

Таким чином, директива є письмовим результатом осмислення кризової ситуації, який дає дозвіл на мобілізацію ресурсів (Фаза 3) згідно з ієрархією реактивних та проактивних потреб.

Фаза 3. Внутрішня ресурсна оцінка (Фаза RBV). Консультант оцінює внутрішню спроможність суб'єктів господарювання реалізувати визначену

директиву через призму Resource-Based View (RBV) [10]. Аналіз VRIO-активів (цінних, рідкісних, імітаційно складних та організованих) дозволяє ідентифікувати, які саме ресурси слід мобілізувати або перерозподілити для ефективної підтримки директиви. Мобілізація ресурсів на цьому етапі безпосередньо спрямована на досягнення Тактичної реабілітації — первинної мети ГЕР.

Фаза 4. Формування екстрених етапів прийняття рішень. Це фінальний етап, що включає контрольоване впровадження рішення за допомогою екстрених етапів прийняття рішень. Ці етапи є основними, стабільними поведінковими моделями [69; 84], поєднаними з протоколами швидкого прийняття рішень [32], які підтримують координацію в умовах невизначеності. Екстрені етапи прийняття рішень — це структуровані, швидкі та мінімально бюрократичні процедури, що дозволяють швидке виконання без втрати контролю. Необхідність таких короткострокових оперативних дій підтверджується українськими дослідниками, які наголошують, що суб'єкти господарювання мають покладатися на стратегії адаптації для виживання в умовах безперервних потрясінь [79; 105; 135]. Маркетингове консультування забезпечує міжфункціональну координацію, чітку комунікацію та моніторинг результатів, що веде до операційної стійкості.

Петля зворотного зв'язку [6] від цієї фази до початкового аналізу забезпечує процес організаційного навчання, посилюючи адаптивну спроможність у BANI-середовищі [6].

Таким чином, ГЕР інтегрує стратегічну швидкість і осмислення [32; 116] для управління необхідною управлінською дуальністю, а маркетингове консультування забезпечує впровадження структурованих, багаторівневих процедур, які допомагають менеджерам інтерпретувати нестабільне середовище та координувати виконання рішень.

Маркетингове консультування на етапі реалізації виконує роль інтегратора знань та фасилітатора змін. Консультанти стають учасниками

процесу трансформації, працюючи спільно з управлінськими командами над впровадженням змін у продуктивній лінійці, структурі, каналах комунікації чи позиціонуванні бренду [86; 123; 162]. Цей етап передбачає активне залучення консультантів у процес прийняття рішень, коли гнучкість є ключовим фактором виживання суб'єктів господарювання.

Маркетингове консультування активізує низку управлінських механізмів, спрямованих на підвищення гнучкості та адаптивності суб'єктів господарювання [4]. Управлінські механізми є інструментами впливу на внутрішнє середовище суб'єктів господарювання у процесі реалізації ГЕР для досягнення оперативної реакції на зміни зовнішнього середовища. Серед них:

1. Механізм стратегічної адаптації — гнучке оновлення стратегічних цілей у відповідь на зміни ринку;
2. Механізм управлінської гнучкості — перерозподіл ресурсів, реорганізація структур і процесів;
3. Комунікаційний механізм — забезпечення скоординованої комунікації між департаментами, прозорість взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами;
4. Інструментальний механізм — впровадження цифрових інструментів управління (дашбордів з KPI, CRM-систем тощо);
5. Механізм оперативного управління — постійне оновлення даних та швидке ухвалення рішень на їх основі [123; 162].

Основна функція таких механізмів — забезпечити швидку трансформацію аналітичної інформації в практичні дії, з урахуванням потреб ринку, ресурсних можливостей суб'єктів господарювання, а також потенційних ризиків. Завдяки їм можливе не просто реагування на кризу, а й перетворення викликів у точки росту шляхом оперативного тестування та впровадження нових моделей поведінки на ринку.

У сукупності ці механізми утворюють адаптивну систему управління, у якій кожен механізм підсилює інші, а вся система є самонавчальною —

здатною до коригування стратегій на основі результатів та зворотного зв'язку з ринком.

Застосування гнучких екстрених рішень у системі управління забезпечує не лише оперативне реагування на виклики, а і сприяє формуванню стійкої, адаптивної організаційної культури, у якій інновації та гнучкі екстрені рішення стають органічною частиною стратегії розвитку суб'єктів господарювання.

Отже, впровадження гнучких екстрених рішень у системі управління за участі маркетингового консалтингу є ключовим етапом трансформації суб'єктів господарювання в умовах невизначеності. Завдяки активній взаємодії консультанта з управлінськими структурами та залученню спеціалізованих механізмів, суб'єкт господарювання отримує можливість діяти проактивно, адаптуватися до нових викликів та підвищувати свою стійкість. Такий підхід дозволяє не лише зберегти конкурентоспроможність, а і сформувати внутрішню культуру змін, що є необхідною передумовою для сталого розвитку в турбулентному середовищі.

Звідси постає, що консультаційні послуги — це місток між невизначеністю та прийняттям гнучких екстрених рішень, що дозволяє суб'єктам господарювання не лише виживати, але й адаптуватися до змін. Маркетингове консультування в цьому випадку як допоміжна функція, а саме як інтегрована система стратегічної підтримки, здатна забезпечити антикризове планування, гнучкість у реагуванні та інноваційність у впровадженні рішень.

Впровадження цієї системи передбачає створення цілісної моделі, яка поєднує в собі кілька етапів рис. 2.4.



Рис. 2.4 Етапи маркетингового консультування

*Джерело:* складено автором на основі даних [6; 86; 96; 123; 164; 169].

Кожен з етапів маркетингового консультування проходить багатоступеневу, між комунікаційну та трансформаційну взаємодію між кількома суб'єктами господарювання: ринком, бізнесом, маркетинговим консультантом, і споживачем.

1. **Проведення маркетингового дослідження** шляхом збору оперативної ринкової інформації (моніторинг трендів, попиту, поведінки споживачів, конкурентів) та виявлення тригерів змін (наприклад: військові події, блокади, зміни регулювання, коливання валюти) з метою діагностики бізнесу клієнта (ідентифікації уразливих місць, або ж можливостей розвитку, оцінки варіантів дій) [109]. Інструментом діагностики в такому випадку може слугувати СТАБС-аналіз ринкового середовища [96; 164]. Тобто в процесі маркетингового дослідження відбувається збір, обробка та аналіз, і зрештою оцінка ринкової інформації, як наслідок, маркетинговий консультант отримує вижимку — аналітичні висновки, які підсвічують управлінську проблему.

2. На основі результатів попереднього дослідження (результатом якого є ідентифікація управлінської проблеми) здійснюється **консалтингове прогнозування** шляхом побудови сценаріїв (оптимістичний, песимістичний, найімовірніший (реалістичний) сценарії), розробки альтернативних стратегій (наприклад, перехід на онлайн, релокація, зміна постачальників) та оцінки

ризиків із метою формування та презентації переліку релевантних рішень [16; 46]. Ключовим фактором на цьому етапі також є комунікація з клієнтом, що передбачає успішну або ж спірну домовленість щодо реалізації конкретного гнучкого екстреного рішення.

У рамках консалтингового прогнозування, варто передбачати не один, а кілька сценарних варіантів впровадження гнучких рішень. Це дозволяє провести швидке тестування альтернатив у реальних умовах, зіставити їх ефективність, отримати зворотний зв'язок і на цій основі обрати найрелевантніший шлях розвитку. У такий спосіб система консультування виступає не лише як прогностичний, а й як евристичний механізм адаптації, що базується на спробах та перевірці гіпотез (ітеративне тестування) [25].

**3. Впровадження гнучких екстрених рішень.** Гнучкі екстрені рішення можуть включати як кардинально нові підходи до ведення бізнесу, так і адаптацію вже чинних. Процес впровадження гнучких екстрених рішень за умов невизначеності шляхом квалітативного стохастичного моделювання був описаний у розділі 1.2 [164].

**4. Моніторинг та оцінка ефективності впроваджених гнучких екстрених рішень,** що базується на аналізі KPI, таких як прибутковість, утримання клієнтів, збільшення продуктивності праці, окупність нововведень тощо. Саме індикатори ефективності є ключовим мірилом релевантності та успішності прийнятого гнучкого екстреного рішення [149].

Моніторинг ефективності є необхідною умовою на початку впровадження гнучких екстрених рішень. Моніторинг передбачає збір та оцінку даних, а також контроль потенційних наслідків.

Якщо моніторинг важливий у процесі контролю тактичних і операційних змін, то оцінка є кінцевим процесом обробки отриманих даних та порівняння поточних результатів і тих, що були на початку настання кризової ситуації [4].

Для оцінки ефективності впроваджених гнучких екстрених рішень використовуються ключові маркетингові KPI, зокрема:

- прибутковість (ROI),
- утримання клієнтів (CRR) [57],
- зростання продуктивності праці,
- окупність нововведень,
- рівень задоволення клієнтів,
- інші індикатори, релевантні для конкретної ситуації.

Для більш детальної оцінки застосовуються не лише фінансові індикатори, а й такі критерії, такі як рівень сприйняття бренду та довіри з боку споживачів [122; 175]. Загалом етап оцінки дозволяє з'ясувати, наскільки впроваджене рішення є релевантним та ефективним.

### **5. Зворотний зв'язок від клієнта та ринку.**

Отримання зворотного зв'язку від клієнтів і ринку є важливим етапом, який дозволяє маркетинговому консультанту оперативно вносити корективи відповідно до змін на ринку. Це здійснюється через різні методи, включаючи опитування, аналіз відгуків на соціальних платформах, моніторинг продажів тощо. У період невизначеності, збір та обробка звернень від споживачів має бути на постійній основі та реакція на звернення має бути в режимі реального часу [86]. Оскільки ринок турбулентний та непередбачуваний, то споживач стає досить чутливим, йому потрібно розуміти, що попри невизначеність на ринку, присутні впевнені гравці, які тримають усе під контролем.

Важливим є також використання аналітики даних для відстеження змін у поведінці споживачів після впровадження гнучких рішень [39]. Наприклад, аналіз змін у продажах або поведінці користувачів у онлайн-просторі може допомогти з'ясувати, чи дійсно зміни в бізнес-стратегії мали позитивний вплив на задоволеність споживачів і чи вони відповідають потребам ринку [2]. Цей зворотний зв'язок є основою для прийняття рішень щодо подальшої адаптації або модифікації маркетингової стратегії.

## **6. Аналіз та удосконалення підходів на основі попередніх результатів.**

Після того як зібрані дані щодо ефективності впроваджених рішень і зворотного зв'язку від клієнтів, суб'єкт господарювання повинен здійснити комплексний аналіз і вдосконалити свої підходи. Це може включати перегляд стратегії, коригування бізнес-процесів або додаткове навчання персоналу для більш ефективного виконання нових ролей і завдань. Під час цього етапу важливо здійснювати порівняння результатів із поставленими цілями та коригувати стратегії в реальному часі, враховуючи нові ринкові умови.

Оцінка результатів через систему KPI дозволяє виділити сильні та слабкі сторони впроваджених рішень і, у разі потреби, швидко змінити їх або ж адаптувати під нові виклики або можливості. Це є частиною постійного процесу вдосконалення, який допомагає суб'єкту господарювання залишатися гнучким та адаптованим до постійно змінюваних умов [9; 41].

Після прийняття гнучкого екстреного рішення, оцінки його ефективності, а також аналізу та «роботи над помилками» суб'єкт господарювання може створити маркетингові шаблони антикризових рішень, у той час як консультант має змогу розширити власне портфоліо успішних кейсів конкретним прикладом (за згоди клієнта).

Етапи маркетингового консультування — це безпосередня робота консультанта із суб'єктом господарювання та надання консультаційних послуг. Проте, ще до початку спільного проєкту консультант повинен оцінити релевантність кейсу та відповідність своїх навичок та складності проєкту. Консультант повинен володіти ключовими кваліфікаціями з метою швидкої, логічної та органічної імплементації гнучких екстрених рішень у поточну маркетингову стратегію суб'єкта господарювання. Детальна логіка впровадження системи маркетингового консультування на організаційному рівні проілюстрована на рис. 2.5 у вигляді схематичного зображення.



Рис. 2.5 Покрокова схема впровадження системи маркетингового консультування на організаційному рівні

Джерело: складено автором на основі даних [4; 9; 18; 32; 41; 51; 116; 162; 164]).

У відповідь на зростання турбулентності в бізнес-середовищі та потребу суб'єктів господарювання в прийнятті оперативних і гнучких управлінських рішень, було запропоновано п'ятиетапну модель впровадження системи маркетингового консультування [10; 52]. Ця модель поєднує структурований аналіз, гнучку комунікацію, кастомізовані інструменти та постійну адаптацію рішень, що дозволяє забезпечити ефективність у ситуаціях високої нестабільності.

Першим етапом виступає діагностика ринку в режимі реального часу. На цьому етапі консультант здійснює швидкий аналіз зовнішнього середовища за допомогою структурованих методик, зокрема СТАБС-аналіз, які дозволяють оперативно ідентифікувати ризики, можливості, загрози, а також зміни в поведінці споживачів [29]. Такий підхід формує базу для розробки управлінських рішень, що є одночасно гнучкими й обґрунтованими.

Наступним кроком є адаптаційна стратегічна комунікація з клієнтом. У кризових умовах консультанти не просто передають інформацію, а адаптують її під конкретну ситуацію клієнта, виступаючи в ролі перекладачів невизначеності на мову управлінських дій [6; 36]. Важливою частиною цього етапу є узгодження короткострокових стратегічних орієнтирів, що ґрунтуються на оперативних КРІ та враховують як локальні, так і глобальні зміни.

Третій етап передбачає кастомізацію маркетингових інструментів. У сучасних умовах універсальні підходи втрачають свою ефективність, тому на перший план виходять рішення, адаптовані до галузевої специфіки, рівня цифрової зрілості суб'єкта господарювання, особливостей цільової аудиторії та географічних ризиків (зокрема релокації суб'єкта господарювання, обмежень логістики тощо) [24]. Консультанти формують набір інструментів, що найбільш точно відповідають ситуації клієнта.

Четвертий етап моделі — це імплементація рішень на рівні управління. Консультування не обмежується наданням рекомендацій, а передбачає супровід на всіх етапах впровадження змін — від структури продукту й комунікації

бренду до оптимізації каналів дистрибуції. Консультанти часто виступають фасилітаторами змін, працюючи безпосередньо з командами клієнта [16; 38].

Завершальний, п'ятий етап — оцінка ефективності та гнучке коригування. Цей етап включає регулярний моніторинг ключових показників, а також забезпечення механізмів швидкої реакції на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі [2; 49]. Консультанти здійснюють повторні аналізи, збирають зворотний зв'язок від клієнта та ринку, і на основі цього вдосконалюють запропоновані підходи.

Запропонована модель демонструє нову роль маркетингового консультанта — не лише як джерела експертизи, а як динамічного партнера, здатного оперативно трансформувати бізнес у відповідь на кризові виклики [53]. У її центрі — гнучкість, стратегічна адаптивність і системність, що робить її особливо цінною в умовах невизначеності та багатовекторних загроз.

Таким чином, процес впровадження системи маркетингового консультування характеризується активною комунікацією, високим рівнем довіри, делегації та децентралізації, а також активною підтримкою, яка дозволяє суб'єкту господарювання залишатись гнучким, скорочувати часові витрати на гнучкі екстрені рішення і швидко реагувати на турбулентні виклики. В умовах війни, інфляції, релокації виробництв, кадрових втрат тощо, система маркетингового консультування набуває вирішального значення для стабільності та життєздатності суб'єктів господарювання [24; 52].

Крім того, під час впровадження системи маркетингового консультування необхідно враховувати психологічні та емоційні аспекти управління під час криз, оскільки лідери часто приймають рішення в стані стресу. Консультант у такому випадку стає когнітивним посередником — джерелом об'єктивності, аналітичності та стратегічного балансу [20; 42].

### **2.3. Маркетингове консультування в процесі впровадження системи гнучких екстрених рішень**

Для розробки та валідації авторської системи гнучких екстрених рішень (ГЕР) у дисертації використано два взаємодоповнюючі методологічні підходи: конфігураційний аналіз та якісне стохастичне моделювання. Їх поєднання дозволяє обґрунтувати як структурну цілісність системи ГЕР, так і логіку її функціонування в умовах невизначеності, притаманної BANI-середовищу [18].

Конфігураційний підхід, запропонований Міллером [64], виходить із положення про те, що ефективність управлінських рішень зумовлюється не окремими інструментами, а узгодженою конфігурацією взаємопов'язаних елементів системи. У контексті системних криз та BANI-середовища це означає, що реакція суб'єктів господарювання має бути не фрагментарною, а цілісною, де кожен етап підтримує інші та підсилює загальний ефект.

Застосування конфігураційного аналізу в даному дослідженні дозволяє:

- обґрунтувати чотирифазну структуру системи ГЕР;
- пояснити логіку переходу між фазами як функцію маркетингового консультування;
- довести, що результат у вигляді операційної стійкості можливий лише за умови взаємної узгодженості епістемологічного, аналітичного, ресурсного та операційного рівнів.

Таким чином, конфігураційний аналіз забезпечує структурну валідність моделі ГЕР.

Другим методологічним компонентом є якісне стохастичне моделювання, яке використовується для обґрунтування послідовності операційних фаз системи ГЕР та оцінювання ступеня впевненості управлінських сценаріїв [164].

На відміну від класичного стохастичного аналізу, що базується на точних числових ймовірностях і вимагає стабільних даних, у кризових та

ВАНІ-умовах такі дані є недоступними або нерелевантними. Це робить традиційні кількісні моделі непридатними для оперативного управління.

Якісне стохастичне моделювання, застосоване в дисертації, ґрунтується на:

- заміні числових значень ймовірності на вербальні умовні оцінки;
- використанні вагових коефіцієнтів  $W$ , які відображають експертну оцінку значущості подій;
- визнанні обмеженої раціональності суб'єктів прийняття рішень [88; 89].

Такий підхід відповідає сучасним дослідженням ухвалення рішень за умов невизначеності з якісними результатами [46; 164] і становить методологічну інновацію дисертації.

Якісне стохастичне моделювання є методологічною інновацією дисертації — трансформацією кількісних методів у якісну площину. Суть методу полягає в заміні числових значень ймовірності на вербальні умовні описи та використання коефіцієнта вагомості 'W' (weight). Коефіцієнт 'W' використовується для експертної оцінки значущості факторів (наприклад, у СТАБС-аналізі) та дозволяє адаптувати логіку ГЕР до специфіки конкретного суб'єкта господарювання [7; 50; 164].

Конфігураційний аналіз доводить, що всі елементи системи ГЕР мають бути інтегровані, а якісне стохастичне моделювання дозволяє виміряти (якісно) та довести, що їхня послідовна реалізація призводить до кінцевих результатів — операційної стійкості та тактичної реабілітації [29; 64; 104].

Модель на рис. 2.6 відображає систему управління ГЕР як послідовність чотирьох основних операційних фаз (I, II, III, IV). Маркетингове консультування в цій моделі виконує функцію трансформаційного механізму, що забезпечує рух від кризового стану до операційної стійкості. Кожен крок (подія) у схемі позначається ваговим коефіцієнтом  $W_j^i$ . Цей коефіцієнт, отриманий шляхом експертної оцінки, відображає якісну значущість та умовну

ймовірність виконання кроку в умовах обмеженої раціональності. Оцінка цих коефіцієнтів здійснюється експертним методом (методом Делфі, опитуванням управлінської групи та консультантів тощо) [25; 46; 50; 97].

Час виконання кожної фази, що визначає швидкість адаптації ГЕР, залежить від різних факторів, включаючи: а) масштаби суб'єкта господарювання; б) стратегію охоплення ринку; в) специфіку ринку (національний чи міжнародний); г) обсяги продажів; г) інші фактори, що визначають стохастичну природу та невизначеність в організаційній діяльності [82; 113; 157; 166].

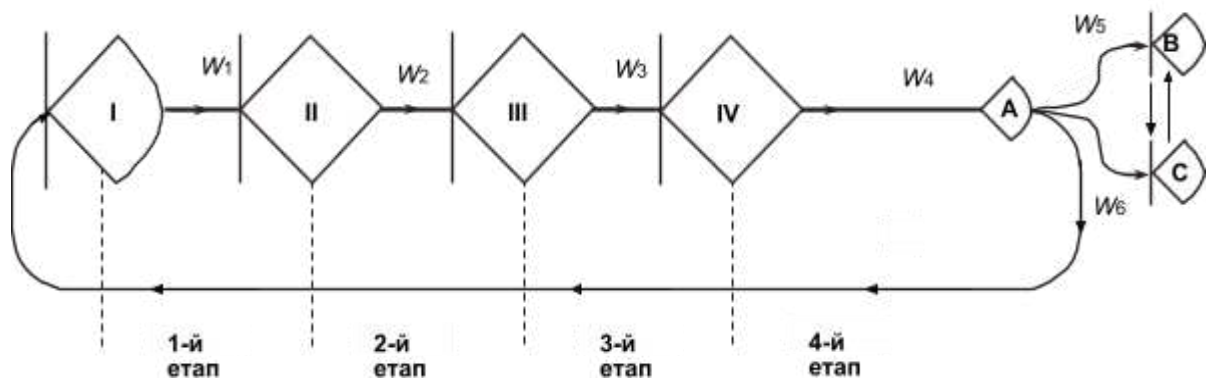


Рис. 2.6 Концептуальна модель впровадження ГЕР

Джерело: авторська розробка на основі даних [18; 46; 64; 88; 164].

Фаза I (рис. 2.7) є ідентифікаційним етапом, на якому відбувається первинне осмислення ситуації в умовах гострого дефіциту часу та інформації. За таких умов управлінські рішення неминуче мають задовільний (satisficing) характер, що відповідає концепції обмеженої раціональності [88; 89].

Крок 1 передбачає аналіз непередбачуваного середовища на рівні осмислення за допомогою експертного пізнання та інтуїції консультанта.  $W_1^1$  — коефіцієнт когнітивної релевантності осмислення в умовах інформаційної фрагментованості [116].

Крок 2 полягає в діагностиці фрагментованих, «шумних» сигналів із метою виявлення критичних областей, які потребують негайної уваги [86], де

$W_1^2$  — коефіцієнт критичності сигналів для негайного управлінського реагування.

Під час кроку 3 відбувається формулювання робочої гіпотези щодо управлінської проблеми або можливості [164] та встановлення обмеження для забезпечення швидкості дій з метою використання отриманого достатнього знання на етапі II.  $W_1^3$  — коефіцієнт аналітичної узгодженості гіпотези з первинними спостереженнями.  $W_1^4$  — коефіцієнт часової доцільності.

Результатом етапу I є початкова оцінка ситуації на основі когнітивної функції консультанта за умов обмеженої раціональності. Його мета — формування гіпотези та обмеження аналізу (який відбувається на етапі II) перед його початком, щоб він не затягнувся і не став нераціональним в умовах BANI [18].

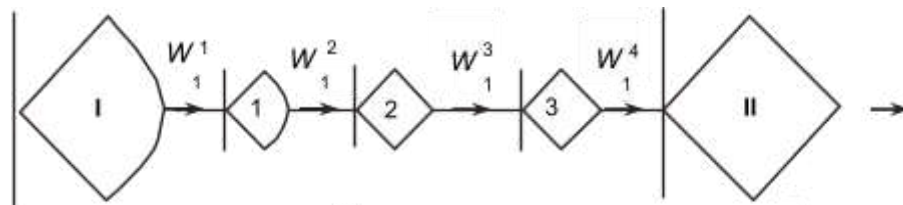


Рис. 2.7 Процес осмислення ситуації за умов обмеженої раціональності

*Джерело:* складено автором на основі даних [18; 88; 89; 116].

Фаза II (рис. 2.8) полягає в перетворенні первинного осмислення на достатнє знання, формуючи директиву прийняття рішення. Консультант фокусується на обмеженнях із Фази I та застосуванні адаптивного інструментарію (СТАБС-аналіз).

Крок 4 являє собою стохастичний вузол 4 збору первинної та вторинної інформації (шляхом анкетування, опитувань, шляхом експрес-опитувань, миттєвих консультацій, використання внутрішніх звітів тощо). Збираються

лише дані, які є достатніми (satisficing) для рішення, а не ідеальними.  $W_2^1$  — коефіцієнт часової обмеженості збору інформації.

Крок 5 передбачає проведення СТАБС-аналізу [164], обробки та узагальнення інформації — підтвердження або ж спростування початкової гіпотези (вузол 5).  $W_2^2$  — коефіцієнт релевантності отриманого достатнього знання.

Крок 6 передбачає підготовку звіту, презентацію управлінської проблеми чи можливостей (вузол 6). Консультант повинен чітко презентувати результати та потенційні рішення управлінському апарату [162].  $W_2^3$  — коефіцієнт адекватності результатів аналізу.

Крок 7 передбачає формування та формалізація директиви після погодження фінальних результатів з управлінським апаратом.  $W_2^4$  — коефіцієнт узгодженості фінальної директиви.

Результатом Фази II є чітка директива, заснована на задовільному знанні, що є необхідною умовою для переходу до мобілізації ресурсів.

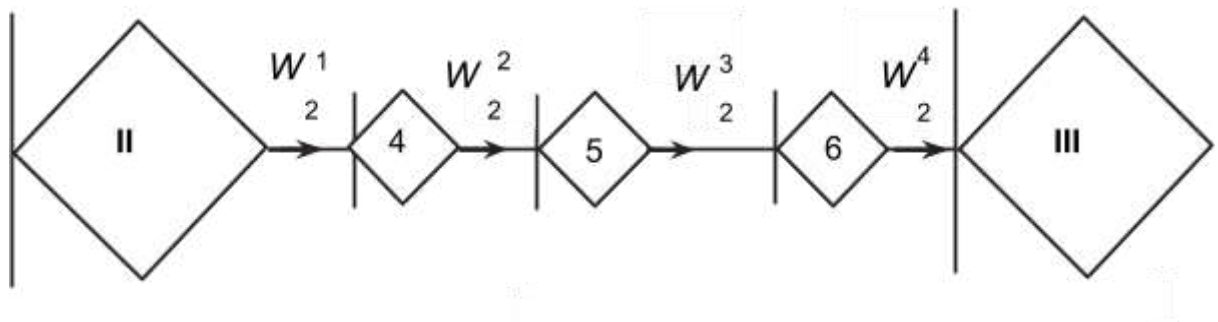


Рис. 2.8 Стохастичний процес формування директиви

*Джерело:* складено автором на основі даних [46; 88; 162; 164].

Фаза III на рис. 2.9 відповідає за внутрішню ресурсну оцінку (RBV). Аналіз VRIO-активів [10] дозволяє ідентифікувати, які саме ресурси слід мобілізувати або перерозподілити для підтримки директиви. Крок 8 передбачає проведення RBV-аналізу VRIO-активів (вузол 7).  $W_3^1$  — коефіцієнт достатності

ресурсів для виконання директиви. Тут фокус зміщується на швидку ідентифікацію та захист критичних ресурсів, що є основою Тактичної реабілітації — первинного результату ГЕР.

Відбувається аналіз опцій управлінського рішення та визначення конкретних варіантів дій, заснованих на наявних ресурсах.  $W_3^2$  (гнучкість опцій) відображає ступінь адаптивності сформованих варіантів управлінських дій. Він визначає здатність суб'єктів господарювання до реконфігурації мобілізованих VRIO-активів у разі зміни ринкових параметрів, що забезпечує перехід від реактивної тактичної реабілітації до проактивної операційної стійкості [36; 104].

Результатом Фази III є тактична реабілітація — первинний результат ГЕР, заснований на швидкій ідентифікації та мобілізації критичних ресурсів, необхідних для реактивного реагування.

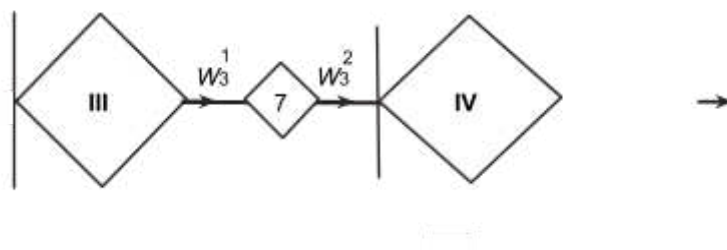


Рис. 2.9 Стохастична оцінка внутрішньої ресурсної спроможності (RBV-фаза)

*Джерело:* складено автором на основі даних [10; 36; 104].

Цей набір є інструментом проведення процесу маркетингового консультування з метою реалізації системи ГЕР, консультант виступає як когнітивний посередник [42; 116], архітектор та координатор її побудови. Це створює адаптивне планування та тактичне коригування, яке дозволяє суб'єктам господарювання миттєво реагувати на зовнішні загрози [32].

IV фаза на рис. 2.10 відображає процес формування та реалізації екстрених етапів прийняття рішень. Вузол 8 передбачає фінальний аналіз

конкретного гнучкого екстреного рішення.  $W_4^1$  — коефіцієнт, що визначає релевантність пропонованих екстрених етапів прийняття рішень до визначеної директиви. Вузол 9 передбачає запуск набору екстрених етапів прийняття рішень  $W_4^2$  — коефіцієнт, що визначає швидкість та контрольованість впровадження. Вузол А передбачає оцінку результатів [46], де можливі 3 сценарії розвитку подій.  $W_4^3$  — коефіцієнт, що визначає імовірність негативних змін (невдачі реалізації), що вимагає запуску петлі зворотного зв'язку та повернення до початкового етапу.

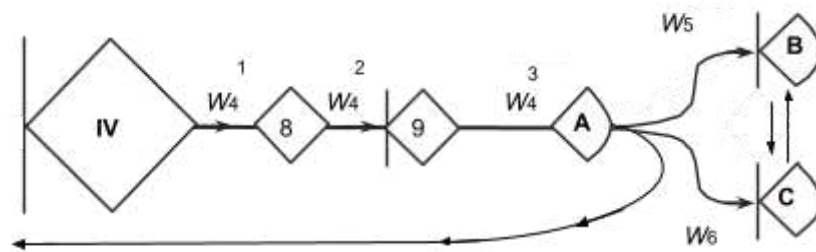


Рис. 2.10 Стохастичний процес формування та реалізації екстрених етапів прийняття рішень

*Джерело:* складено автором на основі даних [46; 164].

У разі успішної реалізації екстрених етапів прийняття рішень директива реалізується та приводить суб'єкта господарювання до:

В. Тактична реабілітація: первинний результат ГЕР. Це можливість швидкого відновлення критичних ресурсів та бізнес-процесів. Перехід до цього стану підтверджується коефіцієнтом  $W_5$  (реактивні зміни) [104].

С. Операційна стійкість: кінцева мета системи ГЕР. Відображає підвищення здатності суб'єкта господарювання функціонувати в умовах екзистенційного ризику. Перехід до цього стану підтверджується коефіцієнтом  $W_6$  (проактивні зміни) [36].

Для підвищення швидкості реагування на кожному рівні впровадження системи ГЕР маркетинговий консультант має застосовувати сучасний цифровий та програмний інструментарій. На епістемологічному та аналітичному рівнях (Фази 1–2) для обробки великих масивів даних у процесі СТАБС-аналізу доцільним є використання статистичних пакетів (наприклад, SPSS або R), а також алгоритмів штучного інтелекту для моніторингу слабких сигналів та предиктивної аналітики [86; 87; 77; 124]. На ресурсному та операційному рівнях (Фази 3–4) критично важливим є застосування спеціалізованих програм для імітаційного моделювання ризиків, а також CRM та ERP-систем для швидкої реконфігурації клієнтських баз і контролю виконання директиви [2; 114]. Водночас необхідно підкреслити: жодна комп'ютерна програма чи алгоритм не здатні замінити фахівця. Технології застосовуються виключно як допоміжні інструменти під конкретні управлінські цілі, валідацію яких здійснює когнітивний посередник (консультант) у синергії з управлінським апаратом [63; 122; 161].

Важливо наголосити, що хоча загальна архітектура системи ГЕР є універсальною, конкретні параметри її впровадження гнучко адаптуються під кожен суб'єкт господарювання. Масштаб бізнесу (мікро-, малий, середній чи великий), галузева специфіка та наявні ресурси виступають змінними, які формалізуються через вагові коефіцієнти ( $W$ ) у стохастичній моделі. Наприклад, для мікробізнесу коефіцієнт часової доцільності ( $W_{14}$ ) вимагатиме реалізації рішень за лічені години, тоді як для середнього підприємства цей цикл може бути довшим. Таким чином, стохастичне моделювання дозволяє кастомізувати універсальний алгоритм під унікальні умови кожного суб'єкта господарювання [46; 164].

Отже, концепція гнучких екстрених рішень виникла як відповідь на потребу суб'єктів господарювання швидко та ефективно реагувати на непередбачувані зміни ринкового середовища. Ці рішення характеризуються адаптивністю, оперативністю прийняття та здатністю функціонувати в умовах

обмеженої інформації. На відміну від класичного стратегічного планування, що вимагає глибокого аналізу та тривалого періоду підготовки, гнучкі екстрені рішення орієнтовані на швидке реагування та максимальну адаптивність до змінних факторів бізнес-середовища [32; 52].

### **Висновки до другого розділу**

Проведено комплексну експрес-діагностику макромаркетингового середовища України в умовах повномасштабної війни із застосуванням методики структурного табличного аналізу бізнес-середовища (СТАБС). Було ідентифіковано ключові виклики: руйнування інфраструктури, енергетичні втрати, масова міграція та дефіцит робочої сили.

Результати СТАБС-аналізу кількісно підтвердили системну нестабільність українського ринку консалтингу: сукупна оцінка загроз (71 бал) перевищує оцінку можливостей (57 балів). Це емпірично доводить неможливість застосування традиційних інструментів стратегічного аналізу та обґрунтовує екзистенційну потребу суб'єкта господарювання в системах ГЕР для управління в кризовому середовищі.

Сформовано концептуальну архітектуру трансформаційного маркетингового консультування, яка базується на конфігураційній інтеграції чотирьох взаємозалежних теоретичних рівнів: епістемологічного (обмежена раціональність), аналітичного (СТАБС), ресурсного (RBV/VRIO) та операційного (екстрені етапи прийняття рішень).

Розроблено цілісну чотирифазну стохастичну модель впровадження системи ГЕР. На відміну від класичних моделей планування, вона базується на інноваційному інструменті — квалітативному стохастичному моделюванні, де замість точних числових ймовірностей використовуються експертні вагові коефіцієнти (W) для ухвалення рішень в умовах інформаційного вакууму.

Розкрито логіку переходу між етапами системи ГЕР як функцію маркетингового консалтингу. Процес починається із зовнішньої оцінки (Фаза

1), яка передбачає первинну оцінку ситуації в умовах дефіциту часу та інформації шляхом введення коефіцієнтів. Фаза 2 передбачає формування достатнього знання на основі первинної оцінки (СТАБС-методика) для розробки директиви. Далі на фазі 3 відбувається оцінка внутрішніх ресурсів методом VRIO-активів для мобілізації ресурсів.

Фаза 4 передбачає процес формування та реалізації екстрених етапів прийняття рішень. Результатом цього конфігураційного механізму є інституціоналізація екстрених етапів прийняття рішень — гнучких, мінімально бюрократизованих поведінкових алгоритмів. Саме їх імплементація дозволяє перевести суб'єкт господарювання від стану шоку до реактивної тактичної реабілітації, а згодом — до проактивної операційної стійкості.

## **РОЗДІЛ 3**

### **МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЇ МАРКЕТИНГОВОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ГНУЧКИХ ЕКСТРЕНИХ РІШЕНЬ**

#### **3.1. Методи консультування в умовах невизначеності: кейс-стаді та метод вилучення бренду**

Ефективність реалізації маркетингового консалтингу в умовах прийняття гнучких екстрених рішень значною мірою залежить від методів, які використовуються в процесі маркетингового консультування. З метою дослідження практик прийняття таких рішень суб'єктами господарювання було обрано два методи збору первинної інформації: кількісний (анкетування) та якісний (кейс-стаді).

Одним із найпоширеніших та доступних інструментів маркетингового дослідження є анкетування. У межах дисертації було розроблено анкету, спрямовану на вивчення особливостей прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, рівня залученості маркетингових консультантів, видів застосовуваних стратегій, а також оцінки ефективності гнучких рішень. Анкетування дозволило охопити аудиторію представників малого та середнього бізнесу в Україні та сформулювати узагальнені висновки щодо поширених управлінських підходів у кризових ситуаціях.

Разом із цим, кейс-стаді виступає як глибинний метод дослідження, що дає змогу проаналізувати конкретну ситуацію в динаміці, враховуючи реальний контекст, людський фактор та особливості організаційної культури. У межах цієї роботи було проаналізовано приклад діяльності лісопильного підприємства в смт на Волині, яке зіткнулося з кризовими викликами внаслідок воєнних дій. Завдяки маркетинговому консультуванню, вдалося:

- оперативно адаптувати ринкову стратегію,
- оптимізувати логістичні потоки,
- переорієнтувати продукцію на внутрішній ринок,
- та зберегти основні конкурентні переваги.

Цей кейс ілюструє важливість своєчасного залучення зовнішніх консультантів, які не тільки здійснюють незалежний аналіз ситуації, а й виступають стабілізуючим фактором у процесі прийняття рішень.

Таким чином, поєднання результатів опитування та кейс-стаді дозволяє зробити висновок про необхідність комплексного підходу до консультування в умовах турбулентного середовища. Обидва методи мають свої переваги: анкетування дозволяє узагальнити досвід широкого кола суб'єктів господарювання, тоді як кейс-стаді дає змогу глибше зрозуміти механізм прийняття гнучких рішень у конкретному контексті. Разом вони створюють основу для розробки ефективної моделі маркетингового консультування, адаптованої до умов українського ринку.

У період 2024–2025 років мале деревообробне підприємство в смт на Волині, що має близько 10 000 мешканців, зіткнулося з низкою серйозних викликів, спричинених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами невизначеності. Зокрема, мобілізація значної частини працівників призвела до недовантаження виробничих потужностей, зросли ціни на сировину, а також виникли складнощі в комунікації через мовний бар'єр між англійським власником і українським персоналом. Крім того, геополітична ситуація спричинила колапс традиційних експортних каналів, що поставило під загрозу стабільність діяльності суб'єктів господарювання [141].

Основними проблемами були:

- Низька завантаженість виробничих потужностей (близько 22 %) через нестачу кваліфікованих працівників;
- Відсутність адаптивної організаційної структури, що унеможливлювало швидке реагування на зміни ринку;

- Комунікаційні бар'єри, що призводили до помилок та затримок у прийнятті управлінських рішень;
- Втрата традиційних експортних ринків, що вимагало переорієнтації на локальний ринок із новими маркетинговими стратегіями [78; 104].

Суб'єкт господарювання зіткнувся із чотирма типами дисрупцій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові проблеми (дисрупцій) за класифікацією Gartner

| Тип дисрупції | Опис проблеми                                                      |
|---------------|--------------------------------------------------------------------|
| Операційна    | Втрата 60 % персоналу через мобілізацію.                           |
| Ринкова       | Зростання цін на сировину на 35 %.                                 |
| Логістична    | Колапс експортних каналів через геополітичні ризики.               |
| Комунікаційна | Мовний бар'єр між англійським власником та українським персоналом. |

*Джерело:* складено автором на основі даних [39]

Переходячи до методології маркетингового консультування, важливо визначити загальні відомості про суб'єкта господарювання:

**Об'єкт дослідження:** лісопильний завод у селищі на Волині (Україна).

**Період:** 2024–2025 рр.

**Джерела даних:** внутрішня звітність суб'єкта господарювання, інтерв'ю з власником, спостереження за процесами.

Відповідно до розробленої системи маркетингового консультування, було проведено поетапний процес:

**Етап 1: Проведення маркетингового дослідження**

На початковому етапі консультанти провели комплексне дослідження ситуації на лісопильному заводі в смт на Волині. Було проаналізовано внутрішні фактори (вплив кадрів, відсутність комунікації між топменеджментом та

операційними відділами тощо) та зовнішні умови (зростання цін на сировину, структура локального ринку, поява конкурентів, воєнні дії, культурна різниця тощо) задля оцінки поточного стану суб'єкта господарювання [29; 34].

### **Етап 2: Консалтингове прогнозування**

На основі зібраних даних було розроблено сценарії рішень для таких виявлених проблем, як-от:

- недовантаження потужностей через зменшення замовлень із-за кордону;
- вплив кадрів унаслідок мобілізації;
- непорозуміння між топменеджментом та операційними відділами через брак зустрічей (організаційна структура) та іноземну мову (комунікаційна стратегія).

### **Етап 3: Впровадження гнучких екстрених рішень**

На цьому етапі було реалізовано низку адаптивних рішень, спрямованих на розв'язання виявлених проблем [24; 32; 42]:

- розроблено нову стратегічну модель із переорієнтацією з експортного фокуса на локальний ринок;
- запроваджено гнучкий графік роботи для нових працівників, а також роботу на вихідних;
- залучено працівників, які не підлягають мобілізаційним процесам (жінок та студентів);
- створено комунікаційну систему зі щотижневими зустрічами топменеджменту та операційних відділів із залученням перекладачів.

### **Етап 4: Моніторинг та оцінка ефективності**

Після впровадження змін було налагоджено систему постійного моніторингу ключових показників ефективності [2; 40]. Відстежувалися показники виробництва та рівень завантаження потужностей; оцінювалася ефективність інтеграції студентів на стажування з потенційним працевлаштуванням після проходження тренінгів; здійснювався щомісячний

аналіз ефективності нових комунікаційних каналів та обговорювалися результати пошуку нових ринків збуту на щотижневих зустрічах.

#### **Етап 5: Зворотний зв'язок від клієнта та ринку**

Було організовано систематичний збір зворотного зв'язку від англійського власника, управлінського апарату та працівників суб'єкта господарювання [36]. Це дозволило виявити потребу в додатковому навчанні персоналу та вдосконаленні автоматизованих систем перекладу.

#### **Етап 6: Аналіз та удосконалення підходів**

На кінцевому етапі було проведено комплексний аналіз результатів консультування та внесено корективи в стратегію [2; 16]. Зокрема, розширено програму навчання для жінок-працівниць та переселенців (ВПО).

Впровадження маркетингового консультування на рівні суб'єкта господарювання:

- 1) Діагностика ситуації відбулася шляхом комплексного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливали на діяльність суб'єкта господарювання, із застосуванням СТАБС-аналізу [29].

Результат: використання структурованих методик аналізу середовища, як-от СТАБС-аналіз, дозволило швидко й точно оцінити ризики, можливості, загрози та зміни в поведінці споживачів деревообробної продукції. Ця діагностика виявила зниження попиту на експортні постачання та зростання потреб локального ринку, що стало основою для розробки нової стратегії постачання сировини.

- 2) Адаптаційна стратегічна комунікація з клієнтом. Розробка стратегічних сценаріїв відбувалася шляхом формування альтернативних варіантів розвитку з урахуванням локальних особливостей ринку та ресурсних обмежень.

Результат: завдяки перекладу для англійського власника було надано чіткі, адаптовані до контексту стратегічні рішення [18; 115]. Було розроблено екстрені гнучкі рішення, що базувались на короткострокових КРІ (завантаження

потужностей, рентабельність, швидкість доставлення) і коригувались залежно від ситуації — від регіональних подій до змін на міжнародній арені.

- 3) Кастомізація маркетингових інструментів: було застосовано гнучкі екстрені рішення, які враховували галузеві особливості деревообробної промисловості, мультикультурні особливості команди, специфіку нової цільової аудиторії та географічні ризики, пов'язані з логістичними обмеженнями [141; 169].

Результат: створення адаптивної організаційної структури з гнучким графіком роботи, залучення місцевих жінок та студентів із профільного коледжу в сусідньому містечку як нових працівників, а також залучення перекладачів.

- 4) Імплементація рішень на рівні управління: консультанти виступили не лише розробниками рішень, а й кураторами їх впровадження. Вони стали фасилітаторами змін у структурі суб'єкта господарювання (створення нових робочих місць для жінок та студентів), сировинній базі (фокус на пошуку альтернативних джерел постачання сировини) та каналах дистрибуції (налагодження локальних постачань) [105; 123]. Особлива увага приділялась співпраці з внутрішніми командами в умовах мовного бар'єра та невизначеності.

Результат: призначення спеціалістів, що займалися пошуком альтернативних джерел постачання сировини, а також нових ринків збуту, контролем запасів, плануванням виробництва та оптимізацією логістики.

- 5) Оцінка ефективності та гнучке коригування — регулярний аналіз ключових показників ефективності та внесення необхідних коректив у стратегію [49].

Результат: на завершальному етапі було проведено комплексну оцінку результатів впроваджених змін. Застосування системи контролю (щотижневі та щомісячні зустрічі операційних відділів та топменеджменту) за виконанням маркетингової стратегії дозволило своєчасно виявляти відхилення та вносити

корективи. Результатом стало стабільне функціонування суб'єкта господарювання навіть в умовах високої невизначеності [4].

Унаслідок застосування маркетингового консультування в умовах прийняття гнучких екстрених рішень вдалося [32; 104]:

- збільшити частку локальних продажів;
- підвищити продуктивність праці завдяки гнучкому графіку та залученню нових працівників;
- підвищити взаєморозуміння між операційним відділом та топменеджментом завдяки залученню перекладачів;
- скоротити час прийняття управлінських рішень шляхом регулярного обговорення поточних завдань та результатів.

Аналіз кейс-стаді дає можливість простежити ефективність системного маркетингового консультування як методу прийняття гнучких екстрених рішень в умовах високої невизначеності. Зокрема:

- поєднання аналітичного, ресурсного та операційного рівнів сприяє формуванню та впровадженні змін ринково-продуктової стратегії суб'єкта господарювання з метою адаптації до турбулентного бізнес-середовища [164];
- впровадження гнучких форм організаційної структури управління сприяє підвищенню операційної стійкості [104];
- прийняття комунікаційних рішень, що враховують культурні та мовні особливості, є критично важливими для ефективного управління в мультикультурному середовищі [169];
- автоматизація контролю за виробничими процесами забезпечує прозорість і своєчасність управлінських рішень [4].

Практичні результати впровадження: підвищення продуктивності праці орієнтовно на 15–20%; переорієнтація на локальний ринок дозволила компенсувати 60–65% втрачених експортних доходів; завантаженість

виробничих потужностей зросла з 22% до прогнозованих 40–45% протягом 6 місяців.

Таким чином, кейс ілюструє, як маркетингове консультування може бути інтегрованим механізмом, що забезпечує прийняття адаптивних, гнучких рішень у кризових ситуаціях, сприяючи операційній стабілізації суб'єкта господарювання.

Процес стратегічного вилучення бренду з портфеля (Brand Deletion — BD) [103] у цьому дослідженні слугує як емпіричний кейс для апробації механізму гнучких екстрених рішень (ГЕР). Вибір цього кейсу зумовлений тим, що BD є управлінським рішенням, яке приймається в умовах невизначеності, часових обмежень, фрагментованої інформації та значних репутаційних і фінансових ризиків, що відповідає характеристикам VANI-світу [18].

На відміну від класичних стратегічних рішень, процес вилучення бренду не ґрунтується на повноті інформації чи довгостроковому плануванні. Застосування системи ГЕР дозволяє структурувати цей процес не як лінійну ліквідацію активу, а як циклічний механізм адаптації та реконфігурації ресурсів. Саме ця характеристика дозволяє розглядати BD як релевантний кейс для перевірки валідності системи ГЕР.

Для В. Темпрано Гарсії (V. Temprano García) вилучення бренду є суперечливим та емоційно насиченим процесом, де успіх залежить від управління інтересами різних груп впливу [103]. Внутрішні стейкхолдери, насамперед працівники середньої ланки, часто сприймають вилучення бренду як атаку на їхню компетентність та загрозу професійному майбутньому, що породжує опір та «токсичну атмосферу». Зовнішні стейкхолдери, такі як лояльні споживачі, можуть відчувати «ностальгію або обурення», сприймаючи ліквідацію бренду як особисту втрату, тоді як дистриб'ютори та інвестори оцінюють рішення через призму фінансових ризиків та ринкової стабільності. Гарсія наголошує, що стейкхолдери — це не лише пасивні спостерігачі, а активні учасники, тому вони мають володіти ключовою інформацією та бути

підготовленими до результатів прийняття рішень, що є критичним для запобігання організаційного хаосу. Нижче описано покроковий процес вилучення бренду, посилаючись на запропоновану модель GER.

#### Фаза 1. Зовнішня оцінка (рівень аналізу СТАБС)

Ця фаза відповідає аналітичному рівню GER, де СТАБС-аналіз структурує турбулентність середовища в практичні висновки. Як-от у кейсі з вилучення бренду: уповільнення економічного зростання, глобалізація ринків та посилення конкуренції, поява приватних марок — усе це зовнішні фактори, що змушують суб'єктів господарювання скорочувати портфелі брендів.

*“Детермінізм зовнішнього середовища, натомість, передбачає, що управлінські дії адаптують суб'єктів господарювання до зовнішньої ситуації, фокусуючись на реагуванні на її динаміку” [103, с. 42].*

*“Контекстуальні чинники, зокрема уповільнення економічного зростання, глобалізація ринків і, відповідно, загострення глобальної конкуренції, а також поява приватних торгових марок, призвели до зворотного зсуву тенденції до розростання портфелів брендів і змусили компанії зосередити зусилля на провідних брендах.” [103, с. 3].*

Згідно з кейсом BD, ці фактори спрямовують до стратегічного рішення, що повністю відповідає логіці застосування СТАБС-аналізу. Управлінський апарат разом із консультантами розпізнають зовнішні сигнали для переоцінки стратегічної релевантності своїх брендів та ідентифікують можливості для оптимізації портфеля. В умовах обмеженої раціональності [88] метою є побудова достатнього знання — мінімально достатнього розуміння, необхідного для прийняття термінового рішення.

Результат цієї фази визначає характер директиви: чи будуть дії проактивно передбаченими, чи реактивно необхідними. Така дуальність узгоджується з оптимальною структурою прийняття рішень (баланс раціонального та інтуїтивного підходів), описаною в кейсі вилучення бренду [103].

#### Фаза 2. Формування директиви

Після зовнішньої оцінки управлінський апарат трансформує достатнє знання в директиву рішень, що відображає дуальність дій:

- 1) Проактивні причини: слабка стратегічна відповідність, перерозподіл альтернативних витрат та раціоналізація портфеля. Вони ініціюють проактивні зміни (W6), спрямовані на досягнення операційної стійкості — здатності системи витримувати шоки через стратегічну відповідність. Як зазначає Темпрано Гарсія (Temprano García), *“Проактивні причини ініціюють вилучення бренду як наслідок стратегічних міркувань щодо майбутніх результатів, яких прагне досягти суб'єкт господарювання”* [103, с. 42].
- 2) Реактивні причини: фінансові труднощі або ринковий провал бренду. Вони зумовлюють потребу в реактивних змінах (W5), націлених на тактичну реабілітацію — швидке вивільнення заблокованих ресурсів для порятунку бізнес-процесів. За словами В. Темпрано Гарсії, *“Реактивні причини — це ті, що спонукають до вилучення бренду у відповідь на необхідність адаптації суб'єктів господарювання до проблемної ситуації”* [103, с. 42].

Формування директиви реалізується через три поведінкові підходи [103], наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

#### Управлінські підходи до прийняття рішень та успіх BD

| Підхід              | Вплив на рішення про BD | Трактування                                                                                   | Зв'язок із директивою                                                                                                               |
|---------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Раціональний</b> | Позитивний              | Базується на системних процедурах, зборі об'єктивної інформації та глибокому аналізі ситуації | Він підтримує проактивні причини (стратегічна відповідність, альтернативні витрати), спрямовані на досягнення операційної стійкості |

|                    |            |                                                                                                                                                                   |                                                                                                     |
|--------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Інтуїтивний</b> | Позитивний | Спирається на «передчуття» та минулий досвід управлінського апарату, що критично важливо в умовах дефіциту часу та неповної інформації (обмеженої раціональності) | Підтримує реактивні причини (фінансові кризи, ринкові провали), націлені на тактичну реабілітацію   |
| <b>Політичний</b>  | Негативний | Часто виступає деструктивним фактором, що відображає боротьбу за інтереси окремих груп, і має бути мінімізований для успіху ГЕР                                   | Політичне маневрування спотворює директиву, затягує час прийняття рішення та веде до неефективності |

*Джерело:* складено автором на основі даних [103].

Раціональність та інтуїція не суперечать, а доповнюють одна одну. Раціональність забезпечує обґрунтованість змін (стійкість), а інтуїція — необхідну швидкість реагування (реабілітацію).

На основі аналізу кейсів Віктора Темпрано Гарсії та інших джерел можна виділити кілька прикладів того, що саме було директивою у великих корпоративних стратегіях:

1. Проактивна директива — програма «Path to Growth» (Unilever). У випадку корпорації Unilever проактивна директива була реалізована у межах глобальної стратегії «Path to Growth» і був офіційною директивою на радикальне скорочення портфеля з 1600 брендів до 400 [57; 67].

Директива зобов'язувала управлінський апарат фокусуватися виключно на «топбрендах» (тих, що посідають 1-ше або 2-ге місце на ринку) і вилучати локальні активи, такі як іспанські бренди Salto або Frudesa, на користь глобального бренду Knorr [113]. Це була проактивна директива, спрямована на раціоналізацію портфеля та перерозподіл альтернативних витрат.

2. Директива на репозиціонування (Santander Bank) для фінансової групи Santander щодо глобального ребрендингу полягала у рішенні про повне вилучення встановлених локальних назв брендів для переходу до єдиної глобальної ідентичності [74]. Вилучення успішних брендів, таких як Abbey у

Великій Британії або Banesto в Іспанії, і заміна їх на материнський бренд Santander.

Директива базувалася на «стратегічній відповідності» (strategic fit) і бажанні уніфікувати бренд-архітектуру для посилення конкурентних переваг на світовому рівні.

3. План виживання в умовах банкрутства (General Motors) під час кризи 2009 року, на відміну від попередніх прикладів, був реактивним. Була поставлена директива про негайну ліквідацію (killing) або продаж (disposal) [3; 86] непрофільних та збиткових активів для збереження життєздатності корпорації. Управлінський апарат General Motors (GM) прийняв рішення про вилучення таких брендів, як Hummer, Pontiac та Saturn, а також продаж брендів Saab, Opel та Vauxhall. Ця директива була відповіддю на гостру фінансову кризу («problem-driven») і була спрямована на тактичну реабілітацію через адаптацію до критичної ринкової ситуації.

4. Рационалізація портфеля заради фокусу на основних категоріях (Danone). У 2000 році компанія Danone прийняла проактивне рішення про продаж свого пивного підрозділу, щоб сконцентрувати ресурси на ключових напрямках — молочних продуктах, водах та печиві [11]. Це підтверджує логіку проактивної директиви: вилучення непрофільного, але прибуткового активу заради стратегічної концентрації ресурсів на брендах з найвищим потенціалом зростання.

### Фаза 3. Внутрішня оцінка ресурсів (рівень RBV)

На цьому етапі суб'єкт господарювання оцінює свою внутрішню здатність виконати директиву на вилучення бренду, спираючись на ресурсну теорію (Resource-Based View — RBV [10]). Основною метою є ідентифікація вивільнених ресурсів для їх подальшого використання, як-от у прикладі:

*“Для суб'єктів господарювання, які прагнуть мати достатні ресурси для просування провідних брендів, позбавлення від другорядних брендів може виявитися стратегічно виваженим кроком: це дозволяє вивільнити ресурси, які*

згодом будуть реінвестовані в ті бренди, що становлять найбільш цінні активи” [86; 103, с. 4].

Рівень RBV у системі ГЕР виступає як процес оцінки «динамічної маркетингової спроможності суб’єктів господарювання до реконфігурації ресурсів» [101]). Це дозволяє уникати неефективності через дублювання зусиль, реконфігурувати ресурси зі слабших брендів до сильніших із метою посилення бренд-портфолію. У межах BD на етапі RBV здійснюється:

*“Перерозподіл ресурсів від виведених слабких брендів на користь меншої кількості сильніших брендів сприяє формуванню більш цілісного бренд-портфеля, що демонструє вищий потенціал для створення цінності”* [86; 103, с. 16].

Дослідження В. Темпрано Гарсії показало, що рішення щодо BD мають бути заснованими на систематичній внутрішній оцінці (ефективність виробництва, маркетингові витрати, капітал бренду), а не бути зумовленими лише зовнішнім тиском [103]. Це валідує рівень RBV у системі ГЕР як діагностичний контрольний пункт для оптимізації ресурсів.

*“Коли менеджери приймають рішення про вилучення бренду як результат ретельного обдумування, що ґрунтується на комплексній оцінці економічної, фінансової та ринкової ситуації щодо відповідного бренду, — прийняте рішення з найбільшою імовірністю є найкращою з наявних альтернатив”* [103, с. 82].

У випадку General Motors директива мала реактивний характер, оскільки була зумовлена екзистенційною кризою та банкрутством («problem-driven»).

Основною метою фази RBV для GM стало проведення ревізії портфеля для виявлення брендів, які «висмоктують» цінні ресурси, не забезпечуючи при цьому прибутковості. Оцінка VRIO-активів дозволила управлінському апарату диференціювати бренди за способом їх елімінації [10]:

1. Ліквідація (Brand Killing) для таких брендів, як Hummer, Pontiac та Saturn, аналіз показав відсутність стратегічної цінності в нових ринкових умовах, що призвело до рішення про повне припинення їхнього існування та вилучення всіх супутніх продуктів із ринку.

2. Продаж (Brand Disposal) для таких брендів, як Saab, Opel та Vauxhall були ідентифіковані як такі, що мають ринкову вартість для зовнішніх покупців, що дозволило суб'єкту господарювання отримати термінову ліквідність через їх продаж.

Результатом Фази III стала тактична реабілітація — первинний результат ГЕР, заснований на швидкій ідентифікації та мобілізації критичних ресурсів, необхідних для зупинки фінансового краху суб'єкта господарювання.

Фаза 4. Формування екстрених етапів прийняття рішень.

Завершальна фаза системи гнучких екстрених рішень (ГЕР) передбачає тестування гіпотез через набір екстрених етапів прийняття рішень. Ця фаза стосується операційного рівня та спрямована на мінімізацію негативних наслідків для суб'єкта господарювання та його стейкхолдерів із метою досягнення операційної стійкості.

У контексті вилучення бренду література фіксує обмежену кількість формалізованих підходів до імплементації цього рішення. Зокрема, попри наявність загальних рекомендацій, Н. Кумар (N. Kumar) [57] не надає детального алгоритму реалізації BD. Натомість у дослідженні П. Шаха (P. Shah) [86] ідентифіковано чотири ключові заходи з імплементації, які систематично згадувалися респондентами та визначають практичну логіку виконання рішення щодо вилучення бренду з портфеля. П. Шах виділяє такі чотири кроки:

- комунікація;
- мінімізація витрат і втрат;
- виведення бренду з ринку;
- постделеційне управління.

Ці заходи можуть бути інтерпретовані як екстрені етапи прийняття рішень у системі ГЕР, оскільки вони:

- мають повторюваний характер;
- застосовуються в умовах обмеженого часу;
- спрямовані на стримування негативних економічних та поведінкових ефектів рішення.

Таким чином, емпіричні результати дослідження П. Шаха [86] дозволяють методологічно структурувати Фазу IV ГЕР у вигляді чотирьох взаємопов'язаних екстрених етапів прийняття рішень (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Екстрені етапи прийняття рішень фази IV у системі ГЕР**

| <b>Тип екстрених етапів прийняття рішень</b> | <b>Зміст екстрених етапів прийняття рішень (за П. Шахом)</b>             | <b>Функція в системі ГЕР</b>                           |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Стратегічна комунікація                      | Інформування кожної групи стейкхолдерів про рішення щодо BD              | Зниження опору, стабілізація очікувань                 |
| Мінімізація витрат і втрат                   | Скорочення маркетингової підтримки, контроль запасів, зменшення витрат   | Вивільнення фінансових ресурсів, тактична реабілітація |
| Виведення бренду з ринку                     | Планування термінів, управління завершенням операцій, розпродаж залишків | Контроль швидкості реалізації директиви                |
| Постделеційне управління                     | Робота з персоналом, сервісом, перерозподіл ресурсів                     | Запобігання організаційній дестабілізації              |

*Джерело:* складено автором на основі даних [86; 93; 103].

Запит сучасних суб'єктів господарювання на стандартизацію процесів вимагає не лише теоретичного опису екстрених етапів прийняття рішень, але й забезпечення їх вимірюваними індикаторами. Тому для кожного з чотирьох виокремлених екстрених етапів прийняття рішень (стратегічна комунікація, мінімізація втрат, виведення бренду, постделеційне управління) було

розроблено систему ключових показників ефективності (KPI) [40]. Впровадження KPI робить систему ГЕР універсальним та прозорим інструментом контролю для управлінців. Оновлена структура екстрених етапів із визначеними KPI наведена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Структура екстрених етапів прийняття рішень та їхні KPI у системі ГЕР

| Тип екстреного етапу прийняття рішень       | Зміст етапу та його функція в системі ГЕР                                                                                                                              | Ключові показники ефективності (KPI) для моніторингу                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Стратегічна комунікація</b>           | Інформування кожної групи стейкхолдерів про екстрені зміни (наприклад, при вилученні бренду).<br>Функція: зниження опору та стабілізація очікувань.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсоток своєчасно проінформованих ключових партнерів та працівників (%);</li> <li>- швидкість розгортання антикризового повідомлення (вимірюється у годинах з моменту настання кризи).</li> </ul> |
| <b>2. Мінімізація витрат і втрат</b>        | Швидке скорочення маркетингової підтримки, контроль запасів, зупинка нерентабельних проєктів.<br>Функція: вивільнення фінансових ресурсів для тактичної реабілітації.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсоток фактичного скорочення операційних (OPEX) та капітальних (CAPEX) витрат (%);</li> <li>- обсяг живих коштів (грошового потоку), вивільнених за перший тиждень/місяць.</li> </ul>            |
| <b>3. Виведення продукту/бренду з ринку</b> | Планування жорстких термінів виведення, управління завершенням операцій, розпродаж залишків (clearance sales).<br>Функція: контроль швидкості реалізації директиви.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Рівень розпродажу залишків продукції зі складу (Clearance rate, %);</li> <li>- рівень дотримання встановлених дедлайнів закриття проєктів (відхилення у днях).</li> </ul>                          |
| <b>4. Постделеційне управління</b>          | Робота з персоналом, забезпечення подальшого сервісного обслуговування, перерозподіл ресурсів на сильні бренди.<br>Функція: запобігання організаційній дестабілізації. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Рівень збереження (утримання) ключового персоналу після структурних змін (CRR, %);</li> <li>- швидкість відновлення базових операційних процесів до стабільних (докризових) значень.</li> </ul>    |

Джерело: складено автором на основі даних [40; 86; 103].

Як видно з опису табл. 3.4, інтеграція конкретних KPI дозволяє суб'єктам господарювання перевести процес подолання кризи з інтуїтивної площини в площину доказового менеджменту. Керівник отримує змогу в режимі реального часу відстежувати ефективність роботи консультанта та швидкість стабілізації суб'єкта господарювання.

### **3.2. Інструменти та організаційні форми впровадження гнучких екстрених рішень у практиці консультування**

Інструменти та організаційні форми впровадження гнучких екстрених рішень потребують ґрунтовної верифікації через реальний управлінський досвід українських суб'єктів господарювання в умовах екзистенційної кризи. Оскільки запропонована модель базується на якісному стохастичному оцінюванні та визнанні обмеженої раціональності суб'єктів прийняття рішень [88; 89], маркетингове дослідження має на меті зафіксувати саме суб'єктивні оцінки та управлінські стилі, що домінують у період невизначеності.

Для цього було проведено дослідження шляхом анкетування ( $N = 100$ ), що дозволяє ідентифікувати роль маркетингового консультування не як теоретичної надбудови, а як прикладного механізму реабілітації суб'єкта господарювання.

**Мета дослідження:** діагностика процесів прийняття гнучких екстрених рішень суб'єктами господарювання України в умовах повномасштабної війни та визначення трансформації ролі маркетингового консультування.

#### **Задачі дослідження:**

1. Діагностика впливу кризи на контроль суб'єкта господарювання, що полягає в оцінці глибини проблем контролю та ідентифікації критичних викликів (логістика, кадри, ринки збуту).
2. Аналіз управлінської раціональності шляхом виявлення домінантних стилів прийняття рішень (раціональний, інтуїтивний, політичний) у контексті *satisficing*.

3. Визначення поінформованості та згоди управлінського апарату щодо неефективності довгострокового планування та потреби в рішеннях реального часу.
4. Оцінка інституційного середовища консалтингу: аналіз рівнів довіри, критеріїв вибору консультантів та найбільш прийнятних форматів взаємодії (від експрес-аналізу до навчання).

**Об’єкт дослідження:** управлінські практики та процеси прийняття гнучких екстрених рішень керівниками та власниками українських суб’єктів господарювання.

**Межі дослідження:**

Період проведення дослідження: квітень — вересень 2025 року.

Територіальні межі дослідження: Україна.

Одним із найпоширеніших методів збору первинної інформації є опитування. Опитування — це метод збору інформації, що полягає у вивченні думок та поглядів респондентів, відповідно до результатів якого формується маркетингове рішення [51]. Метод полягає в зборі суб’єктивних оцінок та тверджень. Інструментом проведення опитування є спеціально розроблена анкета.

Пошукові питання — перший етап, який визначає правильність проведення процедури складання анкети. Саме пошукові питання визначають той масив та відповідність інформації, яку необхідно зібрати під час опитування респондентів [29]. Аби уточнити компоненти мети маркетингового дослідження, було розроблено пошукові питання та гіпотези, представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Пошукові питання, гіпотези, джерела інформації

| Пошукові питання                                     | Гіпотези      | Джерело маркетингової інформації |
|------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------|
| 1. Чи можете ви назвати повномасштабне вторгнення як | — Так<br>— Ні | Первинне джерело інформації      |

| Пошукові питання                                                                            | Гіпотези                                                                                                             | Джерело маркетингової інформації |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| невизначеність для вашого бізнесу?                                                          |                                                                                                                      |                                  |
| 2. Чи пов'язуєте ви прийняття гнучких екстрених рішень із невизначеністю бізнес-середовища? | — Так<br>— Ні                                                                                                        | Первинне джерело інформації      |
| 3. Чи була передбачена довгострокова стратегія ведення бізнесу?                             | — Так<br>— Ні                                                                                                        | Первинне джерело інформації      |
| 4. Чи змінилася стратегія після повномасштабного вторгнення?                                | — Так<br>— Ні                                                                                                        | Первинне джерело інформації      |
| 5. Як зовнішньополітичні та економічні чинники вплинули на бізнес?                          | — Не вплинули<br>— Мінімальний вплив<br>— Посередньо<br>— Вплинули більше, аніж передбачалося<br>— Критично вплинули | Первинне джерело інформації      |
| 6. Які виклики виникли в межах внутрішнього планування бізнесу?                             | — Втрата ринків збуту<br>— Логістичні проблеми<br>— Втрата кваліфікованих кадрів<br>— Фінансові труднощі             | Первинне джерело інформації      |
| 7. Чи мали ви план Б у випадку настання кризових явищ?                                      | — Так<br>— Ні                                                                                                        | Первинне джерело інформації      |
| 8. Якими були наступні стратегічні зміни?                                                   | — Переорієнтація на нові ринки<br>— Оптимізація витрат<br>— Впровадження цифрових рішень<br>— Зміна стратегії        | Первинне джерело інформації      |
| 9. Чи були передбачені кризові рішення під час ведення бізнесу?                             | — Так<br>— Швидше так, ніж ні<br>— Можливо<br>— Швидше ні, ніж так<br>— Ні                                           | Первинне джерело інформації      |

| Пошукові питання                                                                                             | Гіпотези                                                                               | Джерело маркетингової інформації |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 10. Які саме гнучкі екстрені рішення були застосовані?                                                       | — Оптимізація процесів<br>— Зміна цінової політики<br>— Перехід на нові формати роботи | Первинне джерело інформації      |
| 11. Чи є маркетингове консультування необхідною умовою адаптації бізнесу до невизначеного бізнес-середовища? | — Ні<br>— Ймовірніше так, аніж ні<br>— Так                                             | Первинне джерело інформації      |

*Джерело: авторська розробка.*

Логічним завершенням процесу складання пошукових питань є розробка опитувальних анкет. Анкета — це логічний та структурований перелік питань, складений із метою отримання інформації задля розв'язання управлінської проблеми [29; 51]. Анкета — інструмент проведення опитування та основний засіб збору певної інформації від цільової аудиторії. Основним завданням анкетування є надання первинної інформації, яка в майбутньому буде використана для реалізації мети маркетингового дослідження. Анкета, створена на основі пошукових питань, наведена в Додатку Б.

Для забезпечення високого рівня репрезентативності первинних даних застосовувався дескриптивний тип збору інформації за допомогою онлайн-опитування за квотованим принципом. Цільовою аудиторією виступали виключно особи, які приймають рішення (C-level): власники бізнесу, директори та топменеджери. Поширення анкети здійснювалося через професійні мережі (LinkedIn), спеціалізовані бізнес-спільноти (зокрема українську ІТ-платформу DOU) та закриті групи підприємців. Валідність результатів забезпечувалася жорсткою верифікацією відповідей: анкети, заповнені найманими працівниками некерівної ланки, автоматично відхилялися, що дозволило сформувати максимально релевантну вибірку. В анкеті взяли участь 100 респондентів ( $N = 100$ ), серед яких директори, власники та топменеджери українських суб'єктів господарювання, структура вибірки проілюстрована у табл. 3.6. Період

проведення опитування: квітень — вересень 2025. Анкета охопила такі блоки, як: демографія респондентів, управлінські стилі (раціональний, інтуїтивний, політичний), фактори кризових ризиків, стратегічне планування, формати роботи з консультантами, рівень довіри, рейтинги необхідності ГЕР, відкриті питання про антикризові практики.

Методом аналізу слугувала описова статистика (відсотки). Для перевірки гіпотез використано критеріальне зіставлення часток респондентів із заданими порогоми (умовні індикатори «підтверджено/не підтверджено» на основі переважної відповіді >50 % як «підтвердження»).

Таблиця 3.6

## Структура вибірки респондентів

| Показник          | Категорія                              | Частка, % |
|-------------------|----------------------------------------|-----------|
| Посада            | Директори                              | 36        |
|                   | Власники бізнесу                       | 34        |
|                   | Топменеджери                           | 26        |
|                   | Інші (бухгалтер, СЕО, проєкт-менеджер) | 4         |
| Галузь діяльності | Послуги                                | 32        |
|                   | Роздрібна торгівля                     | 26        |
|                   | Технології                             | 24        |
|                   | Виробництво                            | 16        |
| Масштаб бізнесу   | Мікро                                  | 38        |
|                   | Малий                                  | 37        |
|                   | Середній                               | 23        |
|                   | Великий                                | 2         |

*Джерело:* авторська розробка на основі даних з результатів власного опитування (2025).

Графічні результати опитування, отримані за допомогою інструментарію Google Forms, представлені в Додатку В. Більшість респондентів представляють

малий і середній бізнес, що забезпечує реалістичне відображення сучасного стану українських суб'єктів господарювання в кризовий період. 60 % суб'єктів господарювання мають досвід понад три роки, тоді як 16 % — молоді суб'єкти господарювання, створені вже під час війни, що свідчить про збереження господарської діяльності навіть за умов невизначеності.

Серед ключових проблем, що виникли внаслідок війни та економічної нестабільності, респонденти виділили:

- дефіцит кадрів — 51%;
- труднощі пошуку нових клієнтів — 48%;
- складність виходу на закордонні ринки — 42%;
- фінансові обмеження — 36%;
- логістичні проблеми — 29%;
- втрату ринків збуту — 25%;
- перебої із постачанням сировини — 16%.

При цьому 92% опитаних зазначили, що контроль бізнесу під час війни ускладнився: 50% — частково, 42% — значно.

До повномасштабного вторгнення лише 37 % суб'єктів господарювання мали формалізовану стратегію розвитку на 3–5 років, тоді як 50 % діяли за загальними планами, а 13% — ситуативно. На думку опитаних, розробкою стратегічних рішень мають займатися спеціалізований відділ стратегічного планування (51%), топменеджмент (29%), маркетинговий відділ (24%). Це свідчить про низьку інтегрованість управлінських рішень та недостатню залученість різних рівнів управлінського апарату до процесу гнучкого прийняття рішень.

Ставлення власників суб'єктів господарювання до маркетингового консалтингу виявилося суперечливим. Хоча 45% учасників опитування мають досвід співпраці з консультантами, рівень повної довіри залишається критично низьким — лише 15 %. При цьому 65% респондентів довіряють консультантам частково, а 20% — не довіряють зовсім. Ефективність зовнішніх консультантів

низько оцінюють 36 % опитаних, тоді як стільки ж респондентів (36%) визнають їхню суттєву роль у процесах реабілітації суб'єктів господарювання.

Серед найбільш ефективних форматів взаємодії з консультантами респонденти назвали навчання персоналу (47%), експрес-аналіз ринкового становища суб'єктів господарювання (43%) та створення внутрішньої групи консультантів у межах суб'єктів господарювання (39%). Менш популярними виявилися особисті поради для топменеджменту (28%) та використання методичних матеріалів для самостійного застосування (18%).

Найбільш ефективні формати співпраці з консультантами верифікують інструментарій моделі ГЕР та підтверджують її відповідність запитам ринку:

- Експрес-аналіз ринкового становища (43 %) є емпіричним підтвердженням актуальності СТАБС-аналізу (Фаза II, Крок 5) [95].
- Навчання персоналу (47 %) виступає як необхідне організаційне навчання (цикл навчання) для реалізації системи ГЕР [5]. У процесі маркетингового консультування навчання забезпечує передачу когнітивних навичок від консультанта до управлінського апарату, що є критичним для самостійного виконання екстрених етапів прийняття рішень у майбутньому (Фаза IV).
- Створення внутрішньої групи консультантів (39 %) корелює з необхідністю мобілізації внутрішніх ресурсів (Фаза III) [10]. Такий формат дозволяє інтегрувати зовнішню експертизу в структуру суб'єкта господарювання, що підвищує операційну стійкість.

Найважливішими критеріями вибору консультанта є: кількість успішних проєктів, позитивні відгуки партнерів, репутація на ринку. Освіта, наукові публікації чи стаж мають менший вплив, що свідчить про репутаційний характер довіри у сфері консалтингу, необхідної для подолання бар'єрів, виявлених у гіпотезі Н3 [116].

Більшість українських суб'єктів господарювання (51 %) оцінюють потребу в запровадженні систем гнучких управлінських рішень на 4–5 балів за п'ятибальною шкалою. Це свідчить про формування гнучкої управлінської

культури, орієнтованої на швидку адаптацію. Відкриті відповіді респондентів ілюструють застосування конкретних екстрених етапів прийняття рішень: перехід на дистанційну роботу, автоматизація процесів, релокація та переорієнтація на експорт.

Таким чином, респонденти надають перевагу інтерактивним і практично орієнтованим формам консалтингу, що поєднують навчання і оперативне прийняття рішень.

Отримані емпіричні дані дозволяють верифікувати робочі гіпотези дослідження:

1) Н1 (традиційні стратегії втрачають ефективність) — підтверджується.

Опитування показало на рис. 3.1, що 51 % респондентів надають пріоритет системам ГЕР, а 92 % зафіксували ускладнення контролю бізнесу. Це емпірично доводить, що традиційні інструменти управління, орієнтовані на стабільність, втрачають релевантність у BANI-світі. Теоретично це узгоджується з принципами швидкості й ітеративності [80] та концепцією обмеженої раціональності (bounded rationality) Г. Саймона [88; 89], оскільки управлінці спираються на скорочені процедури для досягнення результатів.

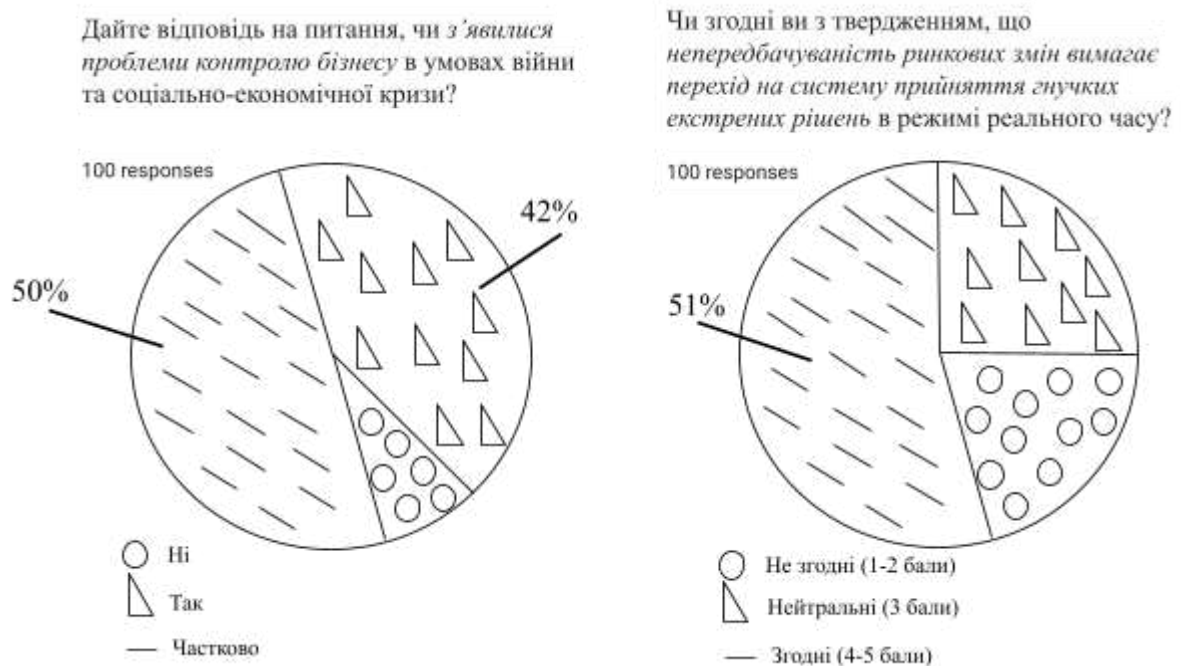


Рис. 3.1 Відсоток відповідей щодо впливу війни на контроль бізнесу та перехід на систему ГЕР

*Джерело:* авторська розробка на основі даних з опитування.

2) Н2 (трансформація ролі консультанта) — підтверджується.

Пріоритетні формати співпраці (навчання — 47 %, експрес-аналіз — 43 %, внутрішні групи — 39 %) вказують на очікування практичної, імплементаційної участі консультанта з елементами співпраці та партнерства. Формат пасивної взаємодії (методичні матеріали — 18%) не отримав пріоритетної оцінки, що підтверджує запит на роль консультанта як активного учасника змін [42; 88].

Порівняльний аналіз за розміром суб'єкта господарювання виявив диференціацію очікувань: мале підприємництво (до 50 осіб) надає перевагу експрес-аналізу та персональним порадам (68 % відповідей), тоді як середній бізнес (50–250 осіб) орієнтований на роботу зі спеціально сформованими внутрішніми групами (54 %) та системне навчання управлінських команд (61 %). Це підтверджує необхідність диференційованих форматів маркетингового консультування в межах системи ГЕР [96; 117].

За критерієм вибору консультанта домінують репутаційні чинники: позитивні відгуки ділових партнерів отримали середній бал 8,2 за 10-бальною шкалою, кількість успішних проєктів — 7,9, досвід роботи з іноземними компаніями — 7,4. Натомість академічні критерії (наукові публікації — 5,1, освіта та стаж — 5,8) поступаються практичним, що узгоджується з концепцією репутаційного капіталу як ключового активу у сфері B2B-консалтингу [104; 116].

Додатковим підтвердженням є ставлення респондентів до залученості зовнішніх консультантів в умовах воєнних дій та непередбачуваності бізнес-середовища: 36% (бали 4–5) прямо підтверджують цю тезу, а 34 % (бал 3) зберігають нейтральну позицію, очікуючи на конкретні результати. Підтвердження гіпотези Н2 теоретично ґрунтується на концепції динамічних спроможностей [25; 102]. Згідно із цими підходами, в умовах високої

турбулентності роль зовнішнього агента (консультанта) трансформується з постачальника статичних знань у фасилітатора процесів реконфігурації та організаційного навчання. Це корелює з виявленим запитом респондентів на експрес-діагностику та створення внутрішніх груп, що ідентифікує консалтинг як активний інструмент реабілітації суб'єкта господарювання.

3) НЗ (низький рівень довіри до консультанта як бар'єр співпраці) — підтверджується.

На рис. 3.2 продемонстровано, що низька повна довіра (15%) та висока часткова недовіра (65 % довіряють частково, а 20% — не довіряють зовсім) підтверджують, що довіра є критичним бар'єром для впровадження зовнішніх інтервенцій. Практично це означає, що маркетингове консультування має включати механізми прозорості та звітності, що обґрунтовує необхідність Фази II (формування директиви).

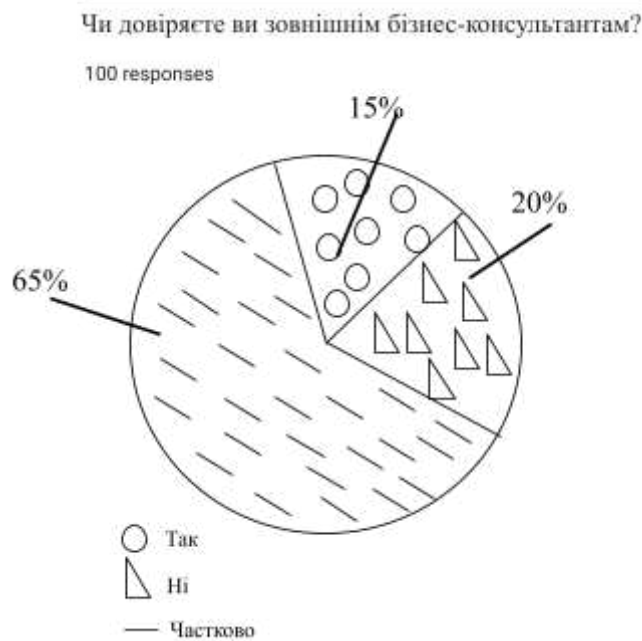


Рис. 3.2 Відсоток відповідей щодо довіри респондентів до зовнішніх консультантів

Джерело: авторська розробка на основі даних з опитування.

Окремого розгляду заслуговують результати аналізу домінантних управлінських стилів прийняття рішень (раціональний, інтуїтивний, політичний), що досліджувалися у відповідних блоках анкети. За результатами опитування, найбільш поширеним серед респондентів є раціональний стиль — його обрали 52% керівників, які базують рішення на аналізі фактів та структурованих даних. Інтуїтивний стиль домінує у 31% респондентів — переважно серед власників малого бізнесу та підприємців зі стажем понад 10 років, для яких швидкість рішення є пріоритетом над повнотою інформації. Політичний стиль (орієнтація на консенсус та врахування інтересів стейкхолдерів) характерний для 17% — здебільшого топменеджерів середніх підприємств із розгалуженою структурою власності.

Ці результати корелюють із теоретичними засадами ГЕР: раціональний стиль відповідає Фазі I (СТАБС-аналіз), інтуїтивний — Фазі IV (екстрені рішення), а політичний — Фазі II (формування директиви через узгодження). Таким чином, система ГЕР як інструмент маркетингового консультування здатна обслуговувати всі три домінантні стилі, що підтверджує її універсальність для різних типів управлінських апаратів. Узагальнення результатів перевірки трьох гіпотез дозволяє сформулювати концептуальний висновок: система гнучких екстрених рішень є не лише методологічним конструктом, а й реальним управлінським запитом, що зафіксований у поведінці та очікуваннях 100 керівників і власників українських суб'єктів господарювання.

З наукової точки зору, результати опитування демонструють конвергентну валідність між теоретичною моделлю ГЕР (розробленою у Розділах 1–2) та практичними управлінськими реаліями. Зокрема, висока частка інтуїтивного стилю (31%) підтверджує центральну роль достатнього знання [88; 89] як механізму прийняття рішень в умовах обмеженої раціональності: керівники не прагнуть до оптимального рішення, а шукають "достатньо хорошого" рішення в умовах часового тиску.

Конфігураційний аналіз профілів респондентів виявив три архетипи управлінської поведінки в кризі:

- Прагматики-адаптери (42%) — підприємці, які поєднують раціональний аналіз із готовністю до ризику, схильні до самостійного застосування СТАБС-аналізу після навчання;
- Рефлексивні стабілізатори (35%) — менеджери з вираженим раціональним стилем, які потребують структурованої підтримки консультанта на всіх чотирьох фазах ГЕР;
- Інтуїтивні реактивісти (23%) — власники малого бізнесу, що діють переважно на основі досвіду та відчуттів, для яких консультант структурує хаотичні сигнали у зрозумілі директиви.

Виявлені архетипи мають пряме практичне значення для диференціації форматів маркетингового консультування: для першого архетипу оптимальним є формат навчання та коучингу (Transfer Knowledge model), для другого — системний процесний консалтинг (Full GER Implementation), для третього — швидкий формат експрес-діагнозу з мінімальним часовим горизонтом [80; 96].

Виявлений інституційний бар'єр низької повної довіри до зовнішніх консультантів (лише 15%) [118; 119] вимагає переходу до високоінтерактивних форматів співпраці. Для розв'язання цієї проблеми пропонується формалізована покрокова інструкція, яка чітко розмежовує зони відповідальності між управлінським апаратом та маркетинговим консультантом на кожному етапі впровадження системи ГЕР (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розподіл ролей між управлінським апаратом та консультантом при  
впровадженні ГЕР

| <b>Фаза системи<br/>ГЕР</b>                   | <b>Роль маркетингового<br/>консультанта (когнітивного<br/>посередника)</b>                                       | <b>Роль керівника /<br/>управлінського апарату суб'єкта<br/>господарювання</b>               |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фаза 1:<br>Діагностика<br>(СТАБС)             | Проводить зовнішній аудит, фільтрує інформаційний шум, генерує «достатнє знання». Діє як архітектор діагностики. | Надає безперешкодний доступ до внутрішньої звітності, формулює первинний запит.              |
| Фаза 2:<br>Формування<br>директиви            | Розробляє альтернативні сценарії реагування, пропонує гіпотези вирішення проблеми.                               | Оцінює сценарії, приймає остаточне вольове рішення, бере фінансову відповідальність за курс. |
| Фаза 3:<br>Реконфігурація<br>ресурсів         | Проводить об'єктивну оцінку VRIO-активів, ідентифікує ресурси для вивільнення або мобілізації.                   | Санкціонує перерозподіл бюджетів, затверджує переведення персоналу.                          |
| Фаза 4: Екстрені<br>етапи прийняття<br>рішень | Виступає фасилітатором змін, навчає персонал новим інструментаріям, здійснює аналітичний моніторинг KPI.         | Здійснює адміністративний контроль, мотивує команду, долає внутрішній організаційний опір.   |

*Джерело:* складено автором на основі даних [4; 28; 29; 51].

Запропонована архітектура взаємодії демонструє, що консультант розділяє операційну відповідальність за імплементацію, тоді як керівник зберігає за собою владні повноваження, що суттєво підвищує рівень довіри до консалтингових послуг.

4) Н4 (екстрені етапи прийняття рішень як підґрунтя для впровадження ГЕР) — підтверджується частково.

Опитування зафіксувало, що респонденти впроваджували низку екстрених тактик (дистанційна робота, оптимізація витрат тощо), які ідентичні екстреним етапам прийняття рішень. Проте виявлено фрагментарність і недостатню системність цих дій, що вимагає впровадження Фази IV (формування екстрених етапів прийняття рішень). Тому гіпотеза Н4 підтверджується частково, адже експериментальні практики наявні, але ще не інституціоналізовані як цілісна система ГЕР.

Отже, емпіричне дослідження (N = 100) підтвердило, що українське бізнес-середовище належить до класу високошвидкісних середовищ [10], а саме до BANI-світу [6], де традиційні довгострокові стратегії вимагають доповнення оперативними ГЕР.

Традиційна роль консультанта еволюціонує до ролі когнітивного посередника: власники бізнесу очікують від консультантів інтерактивних, гнучких дій, навчання та швидкої імплементації з метою стабілізації та реабілітації суб'єкта господарювання.

Встановлено, що більшість українських суб'єктів господарювання мають позитивну тенденцію до інтеграції гнучких рішень у систему управління, проте рівень довіри до консультантів залишається обмеженим. Низький рівень довіри (лише 15% повної довіри) є серйозним бар'єром.

Антикризові практики, виявлені в ході опитування (релокація, диверсифікація, цифровізація), фактично є прикладами екстрених етапів прийняття рішень. Проте їхня фрагментарність підтверджує необхідність переходу від ситуативних тактик до формалізованої системи ГЕР.

Отже, проведене емпіричне дослідження (N = 100) дозволило верифікувати робочі гіпотези та виділити ключові фактори, що визначають архітектуру системи гнучких екстрених рішень у маркетинговому консультуванні.

По-перше, підтверджено необхідність Фази I через визнання специфіки BANI-світу [6], де пріоритет швидкості та інтуїтивного пізнання (що базується на принципах достатнього знання [88; 89] домінує над класичною глибиною аналізу.

По-друге, зафіксований низький рівень повної довіри (15%) обґрунтовує критичну роль Фази II (формування директиви) як інструменту подолання бар'єрів між консультантом та управлінським апаратом через механізми прозорості та експрес-діагностики (СТАБС-методика [95]).

По-третє, запит на створення внутрішніх груп консультантів (39%) та навчання персоналу (47%) підтверджує логіку Фази III (мобілізація ресурсів [10]) та потребу у формуванні навчального циклу (організаційного навчання [5]) для реабілітації суб'єктів господарювання.

Нарешті, виявлені антикризові практики респондентів підтверджують потребу у формалізації та стандартизації екстрених етапів прийняття рішень у межах Фази IV, що дозволяє трансформувати ситуативні реакції суб'єктів господарювання в системну модель із метою досягнення операційної стійкості [80; 102].

Це дослідження робить внесок у розвиток теорії маркетингового консалтингу, надаючи емпіричне підтвердження адаптивної ролі когнітивного посередника в умовах екстремальної невизначеності BANI-світу [6].

Виявлені під час емпіричного дослідження запити суб'єктів господарювання на експрес-аналіз, навчання та інтерактивну взаємодію свідчать про перехід від традиційного консалтингу до трансформаційного, сфокусованого на гнучких екстрених рішеннях (ГЕР). Це зумовлює нові вимоги до фахівців: у кризових умовах консультант уже не просто аналітик, а когнітивний посередник бізнесу, здатний оперативно мобілізувати ресурси, надавати підтримку в умовах інформаційного дефіциту та забезпечувати швидке ухвалення тактичних рішень.

Консультант повинен діяти відповідно до законодавства та дотримуватися політики конфіденційності. Доступ до інсайдерської інформації, який має фахівець, використовується ним виключно з метою вивчення ситуації та надання вичерпного консультування. Вартість консалтингових послуг варіюється залежно від репутації, рейтингу, досвіду та кількості успішно реалізованих проєктів консультанта. Ціна справді може бути високою, проте краще придбати послуги з консалтингу та витратити кошти на реабілітацію суб'єкта господарювання задля майбутнього заробітку, аніж зекономити на якісному консультуванні та втратити значно більше фінансових ресурсів, або й узагалі весь бізнес.

Консультант не несе юридичної відповідальності за реалізацію наданих управлінських рішень, тобто його робота є рекомендаційною. Водночас спеціаліст несе безпосередню відповідальність за порушення морально-етичних норм, а також репутаційну відповідальність [104; 116]. Звідси послуги професійного та компетентного консультанта, який володіє переліченими в табл. 3.8 навичками, є одними з найдорожчих.

Консультант повинен звітувати за кожен етап виконаної роботи. Замовник має право висловлювати побажання, додавати інформацію, уточнювати деталі, ставити питання та не погоджуватися з діями консультанта. Завдання консультанта — забезпечити чіткість та прозорість для клієнта, посиляючись на обґрунтовані аргументи, та досягти найкращого для суб'єкта господарювання рішення. Консультант володіє комплексними знаннями, навичками, вмінням діяти в нестандартних бізнес-кейсах та швидко знаходити вихід із кризових ситуацій.

Оскільки трансформаційний маркетинговий консультант отримує доступ до критично важливої інсайдерської інформації та безпосередньо впливає на екстрені рішення управлінського апарату, виникає гостра потреба в дотриманні етичного кодексу консультанта. В умовах BANI-середовища базовий етичний мінімум передбачає не лише підписання угод про нерозголошення (NDA), але й чітке декларування відсутності конфлікту інтересів. Консультант має гарантувати об'єктивність своїх рекомендацій, незалежність від політичних чи корпоративних інтриг усередині культури суб'єкта господарювання, а також нести репутаційну відповідальність за етичність запропонованих директив [116].

Спираючись на теорію обмеженої раціональності [88; 89], маркетинговий консалтинг структурує хаотичні сигнали в достатнє знання — інформацію, достатню для швидких дій. Це відповідає висновкам [63; 165] щодо необхідності зовнішніх консультаційних рамок для зменшення когнітивного тиску на управлінський апарат. Проте реалізація такої підтримки стикається з бар'єром, описаним у гіпотезі НЗ: низький рівень довіри до зовнішніх

консультантів (лише 15% повної довіри за результатами опитування) є критичною перешкодою для впровадження системи ГЕР. Подолання цього бар'єру вимагає поєднання функціональної маркетингової компетентності із набором адаптивних та комунікативних якостей, прописаних у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Оцінка необхідних компетентностей консультанта в умовах  
непередбачуваності бізнес-середовища**

| <b>Компетенції</b>       | <b>Характеристика компетентностей</b>                                                                                                                                                  | <b>Оцінка критичності фактору (0 — не значущий, 10— найбільш значущий)</b> |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Гнучкість                | Надання звітів, адаптація до змін на ринку.                                                                                                                                            | 7                                                                          |
| Стресостійкість          | Консультування в період невизначеності передбачає постійне перебування в стресі, який спричинений аналізом ризиків, даних, тенденцій, веденням переговорів та надмірною концентрацією. | 8                                                                          |
| Критичне мислення        | Оперативний аналіз ринкової поведінки споживачів та оцінка привабливості ринку в умовах інформаційного дефіциту.                                                                       | 8                                                                          |
| Здатність навчатись      | Вміння застосовувати нові знання є критично необхідним через постійні зміни на ринку.                                                                                                  | 5                                                                          |
| Навички вести переговори | Основний інструмент знаходження компромісів та забезпечення оперативної довіри з боку управлінського апарату суб'єкта господарювання.                                                  | 8                                                                          |
| Інноваційність           | Оптимізація процесів шляхом впровадження технологічно нових результатів.                                                                                                               | 6                                                                          |
| Компетентність           | Необхідний функціонал у                                                                                                                                                                | 9                                                                          |

| Компетенції | Характеристика компетентностей                                                                                                                                                | Оцінка критичності фактору (0 — не значущий, 10— найбільш значущий) |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|             | сфері маркетингу: діагностика ринкового стану, визначення загроз та можливостей, розробка стратегій охоплення, просування, сегментування, позиціювання та навчання персоналу. |                                                                     |

*Джерело:* складено автором на основі даних [122; 161; 168].

Для кількісного виміру значущості та критичності необхідних навичок маркетингового консультанта було свідомо застосовано розширену 10-бальну шкалу оцінювання (від 1 до 10). Вибір саме цього інструментарію має чітке методологічне обґрунтування. В умовах надскладного та нелінійного BANI-середовища використання вужчих шкал (наприклад, 5-бальної) може призводити до надмірного узагальнення та не дозволяє достатньою мірою диференціювати значущість кожної окремої навички. Натомість 10-бальна шкала забезпечує необхідну гранулярність (деталізацію) оцінок, даючи змогу управлінцям більш тонко та математично точно відкалібрувати критичність тієї чи іншої компетенції. Крім того, 10-бальна система є класичною, інтуїтивно зрозумілою та найбільш поширеною в міжнародній бізнес-практиці, що знижує когнітивне навантаження на респондентів при інтерпретації градацій і дозволяє сформувати максимально об'єктивний профіль консультанта як когнітивного посередника.

Аналіз відповідей демонструє, що функціональна маркетингова компетентність (9 балів) залишається базовим та найкритичнішим елементом професійності консультанта. Проте беззаперечну потребу в розвитку когнітивних та міжособистісних якостей підтверджують не менш високі оцінки таких характеристик, як критичне мислення (8 балів), навички ведення переговорів (8 балів) та стресостійкість (8 балів) [71]. Саме цей комплекс м'яких навичок (soft skills) забезпечує здатність консультанта діяти як когнітивний посередник, який

не лише формує аналітичні висновки, а й здатен переконувати, генерувати довіру та ефективно працювати в умовах жорсткого тиску й обмеженої раціональності управлінського апарату [71; 17; 58].

На рис. 3.3 детальніше зображено ключові кваліфікації маркетингового консультанта під час виконання проєкту та безпосередньо роботи із клієнтом.



Рис. 3.3 Ключові кваліфікації консультанта

*Джерело:* складено автором на основі даних [38; 50; 53].

Кожна із кваліфікацій є окремим процесом, який контролює та реалізує консультант. Він повинен бути обізнаним та впевненим у кожній із дій: актуальному аналізу ринку, професійній та зрозумілій комунікації, доречній пропозиції робочих маркетингових інструментів та гнучких екстрених рішень тощо. Крім того, спеціаліст із маркетингового консалтингу повинен отримувати зворотний зв'язок та бути готовим до постпроєктної залученості з метою оцінки ефективності прийняття гнучких екстрених рішень та, за необхідності, коригування ухвалених рішень. У випадку ускладнень консультант вступає в комунікацію як ризик-менеджер із метою розв'язання питання.

Під час аналізу змін у підходах до маркетингового консалтингу простежується взаємодія між клієнтом та консультантом, яка також набуває трансформаційного характеру:

- В умовах екстреної ситуації управлінський апарат перебуває в стані обмеженої раціональності [88; 89], що підтверджено 92% респондентів, які

зафіксували ускладнення контролю. Відсутність часу для верифікації проміжних результатів може породжувати кризу довіри, тому роль консультанта у Фазі I та II полягає в наданні «готового до імплементації» достатнього знання.

- Результати опитування виявили низький рівень повної довіри (15%). Це вимагає від консультанта вищого рівня інтерперсональної та емоційної компетенції для швидкої побудови довіри на етапі «формування директиви» (Фаза II) та комунікації щодо кожного етапу реалізації ГЕР.
- Хоча консультант не несе юридичної відповідальності, у системі ГЕР він розділяє підвищену операційну відповідальність за впровадження екстрених етапів прийняття рішень (Крок 10, Фаза IV). Оскільки в умовах BANI-світу [6] план без негайної імплементації втрачає цінність, консультант супроводжує процес до моменту отримання перших тактичних результатів.
- Організаційне навчання [2] замикає цикл ГЕР, перетворюючи ситуативні тактики на сталі екстрені етапи прийняття рішень. Це відповідає запиту 47 % опитаних на навчання персоналу та забезпечує зворотний зв'язок між тактичною реабілітацією та вдосконаленням системи управління в довгостроковій перспективі.

Таким чином, сучасний консультант у моделі ГЕР поєднує функціональну експертизу з роллю когнітивного посередника та агента змін. Послуги консалтингу стають конкурентною перевагою, що дозволяє суб'єкту господарювання не лише економити час, а й мінімізувати втрати ресурсів через уникнення імпульсивних рішень.

### **Висновки до третього розділу**

У третьому розділі зосереджено увагу на практичному інструментарії прийняття гнучких екстрених рішень і методах, що забезпечують ефективність маркетингового консалтингу.

Проведено емпіричне дослідження ( $N = 100$ ) серед керівників та власників українських суб'єктів господарювання для верифікації моделі ГЕР та ідентифікації інституційних і поведінкових бар'єрів у споживанні консалтингових послуг під час системної кризи.

Результати анкетування емпірично довели, що 92% суб'єктів господарювання фіксують критичне ускладнення контролю над бізнесом, а 51% визнають гостру потребу в ГЕР. Виявлено ключовий бар'єр розвитку ринку: лише 15% суб'єктів господарювання мають повну довіру до зовнішніх консультантів. Це доводить, що для успішного впровадження рішень консультанти мають переходити від надання теоретичних порад до практичних форматів: експрес-аналізу (43%) та інтенсивного навчання персоналу (47%).

Досліджено прикладний механізм роботи трансформаційного консалтингу за допомогою глибинного методу кейс-стаді на прикладі лісопильного підприємства у Волинській області, яке зіткнулося з дефіцитом кадрів, логістичним колапсом та комунікаційними бар'єрами внаслідок війни.

Завдяки застосуванню покрокової моделі ГЕР (від діагностики до адаптаційної комунікації та впровадження екстрених етапів прийняття рішень) суб'єкт господарювання досяг тактичної реабілітації: було успішно змінено продуктову стратегію з експорту на локальний ринок, оптимізовано логістику, залучено нові категорії працівників (жінок та студентів) і подолано мовний бар'єр із топменеджментом.

Проведено аналіз процесу вилучення бренду як екстремального стратегічного рішення в умовах BANI-середовища, яке супроводжується фінансовими та репутаційними ризиками й високим опором стейкхолдерів.

Доведено, що процес вилучення бренду успішно формалізується через розроблену систему ГЕР. На базі дослідження виокремлено чотири конкретні екстрені етапи прийняття рішень для таких кризових сценаріїв: стратегічна комунікація, мінімізація втрат (швидке вивільнення ресурсів), виведення продукту з ринку та постделеційне управління. Це забезпечує мінімізацію

організаційного хаосу та реконфігурацію вивільнених маркетингових ресурсів на підтримку життєздатних активів суб'єкта господарювання.

## Висновки

У дисертаційній роботі запропоновано вирішення наукового завдання, що полягає в розвитку теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо формування моделі трансформаційного маркетингового консультування та ефективної реалізації системи гнучких екстрених рішень для забезпечення тактичної реабілітації та операційної стійкості українських суб'єктів господарювання в умовах системної невизначеності бізнес-середовища. Відповідно до поставленої мети та завдань дисертації отримано такі наукові і практичні результати:

1. Розвинуто теоретичні підходи до ролі консультанта та суті консалтингу: доведено, що в умовах BANI-середовища класичний стратегічний консалтинг вичерпує свою дієвість. Консультант трансформується у когнітивного посередника, головне завдання якого — перетворювати фрагментовані кризові сигнали на достатнє знання для подолання управлінської обмеженої раціональності.

2. Удосконалено категоріальний апарат: сформульовано авторське визначення поняття «гнучкі екстрені рішення» як інтегрованої системи управління, що базується на миттєвому реагуванні на виклики зовнішнього середовища в умовах жорсткого дефіциту часу та інформації задля адаптації ринково-продуктової стратегії суб'єкта господарювання. Набуло подальшого розвитку поняття «екстрені етапи прийняття рішень», які є механізмом миттєвої реконфігурації ресурсів без втрати керованості об'єктом.

3. Визначено вплив макросередовища: за допомогою СТАБС-методики здійснено оцінку українського ринку та доведено безпрецедентне домінування дестабілізаційних факторів (загроз) над можливостями. Це підтверджує перехід ділового середовища у фазу системної екзистенційної кризи, яка безальтернативно вимагає застосування ГЕР для збереження життєздатності суб'єктів господарювання.

4. Розроблено багаторівневу модель трансформаційного консалтингу: створено концептуальну чотирирівневу архітектуру (епістемологічний, аналітичний, ресурсний та операційний рівні). Модель переорієнтовує мету консалтингу з отримання довгострокової ринкової переваги на гарантування тактичної реабілітації та забезпечення операційної стійкості.

5. Удосконалено алгоритм впровадження ГЕР: розроблено чотирифазну стохастичну модель імплементації рішень. Вперше для такого класу задач застосовано квалітативне стохастичне моделювання з використанням експертних вагових коефіцієнтів ( $W$ ), що дозволяє формалізувати процес (від зовнішньої оцінки та формування гіпотез до оцінки VRIO-ресурсів і запуску екстрених етапів прийняття рішень) навіть за повної відсутності кількісних ретроспективних даних.

6. Сформовано прикладний інструментарій: ефективність моделі ГЕР підтверджено на практиці шляхом розробки алгоритмів антикризового реагування. Успішна апробація відбулася на прикладі адаптації ринкової та логістичної стратегій реального виробничого (лісопильного) підприємства, а також шляхом систематизації протоколів управління складними ризиками на прикладі вилучення бренду з портфеля.

7. Виявлено поведінкові чинники споживання консалтингу: через соціологічне опитування ( $N = 100$ ) підтверджено колосальний запит суб'єктів господарювання на гнучкі рішення (51%), але виявлено критичний бар'єр — низьку довіру до зовнішніх експертів (лише 15% повної довіри). Відповідно, доведено, що інструментами подолання цього бар'єру мають стати імплементаційні та навчальні формати взаємодії, де консультант бере на себе розділену операційну відповідальність за кінцевий результат реабілітації.

8. Для практичного впровадження результатів дослідження суб'єктам господарювання рекомендується алгоритм із п'яти послідовних кроків:

- 1) Діагностика (СТАБС-аналіз), яка полягає в оперативній експрес-оцінці макромаркетингового середовища (політико-правових, економічних,

технологічних та інших факторів) для швидкої ідентифікації загроз і можливостей. Цей крок дозволяє структурувати інформаційний шум і згенерувати «достатнє знання» в умовах дефіциту часу.

2) Залучення консультанта з метою інтеграції зовнішнього експерта в ролі когнітивного посередника. Консультант бере на себе функцію фасилітатора, знижує когнітивне навантаження на управлінський апарат і забезпечує стратегічну комунікацію для подолання бар'єрів недовіри та опору змінам.

3) Формування директиви в результаті перетворення отриманого достатнього знання на чіткі, невідкладні пріоритети дій. На цьому етапі розробляються альтернативні сценарії реагування (реактивні — для тактичної реабілітації, або проактивні — для операційної стійкості) та ухвалюється остаточне управлінське рішення.

4) Мобілізація VRIO-ресурсів, під час якої відбувається внутрішня оцінка активів суб'єкта господарювання на основі ресурсної теорії (RBV). Етап передбачає швидку ідентифікацію, реконфігурацію та перерозподіл цінних, рідкісних і неімітованих ресурсів для практичного виконання затвердженої директиви.

5) Моніторинг KPI у процесі імплементації екстрених етапів прийняття рішень на рівні управління з одночасним встановленням системи ключових показників ефективності (фінансових та нефінансових). Це забезпечує безперервний зворотний зв'язок, організаційне навчання та можливість гнучкого коригування стратегії в режимі реального часу.

Загалом, результати дослідження формують цілісну теоретико-методологічну та прикладну базу для підвищення життєздатності українських суб'єктів господарювання в епоху системної турбулентності. Вони надають керівникам та маркетологам дієві інструменти для трансформації кризових шоків у контрольовані управлінські процеси.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 7eminar. Over 210,000 FOPs closed in 2024: Record numbers. 2024. URL: <https://7eminar.ua/news/3913-ponad-210-tisyac-fopiv-zakrilisya-u-2024-roci-na-ibilse-za> (дата звернення: 10.12.2024).
2. Acheampong S., Pimonenko T., Lyulyov O. Sustainable Marketing Performance of Banks in the Digital Economy: The Role of Customer Relationship Management. *Virtual Economics*. 2023. Vol. 6(1). P. 19–37. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2023.06.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2023.06.01(2)). (accessed 14 May 2024).
3. AgileSherpas. State of Agile Marketing 2023. 2023. URL: <https://www.agilesherpas.com/state-of-agile-marketing-2023> (accessed 14 August 2024).
4. Anisimova L., Sharmanska V., Tsybulnyk M., Tsybulnyk O. Information support for crisis diagnostics in the crisis-management system of energy service companies. *Visnyk of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2024. Vol. 1(224). P. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/1> (accessed 20 January 2025).
5. Ansoff I. *Corporate Strategy*. McGraw-Hill Education, 1965. 241 p.
6. Argyris C., Schön D. A. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley, 1978.
7. Artikis C. T. Developing control operations for information risk management by formulating a stochastic model. *Journal of Informatics & Mathematical Sciences*. 2020. Vol. 12(2). P. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.26713/jims.v12i2.1304> (accessed 12 January 2025).
8. Åslund A. How to fix Ukraine's economy. *The Jerusalem Strategic Tribune*. 2022. URL: <https://jstribune.com/aslund-how-to-fix-ukraines-economy/> (accessed 12 August 2025).

9. Avlonitis G. J. Linking different types of product elimination decisions to their performance outcome: 'Project Dropstrat'. *International Journal of Research in Marketing*. 1987. Vol. 4(1). P. 43–57.
10. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17(1). P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> (accessed 15 August 2024).
11. Barrett A. Danone Narrows Its Focus With Sale of Beer Assets. *The Wall Street Journal*. 2000. URL: <https://www.wsj.com/articles/SB953545178838800207> (accessed 03 November 2024).
12. Bayura D., Kuchin A. Influence of external factors on improving the financial planning mechanism of enterprises in Ukraine. *Visnyk of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2025. Vol. 1(226). P. 13–22. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/2> (accessed 15 February 2026).
13. Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92(1/2). (accessed 14 August 2024).
14. Berger P. L., Luckmann T. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday & Company, 1966. 240 p.
15. Borges M. R. S., Santos R. S., Gomes J. O., Canós J. H. Supporting unstructured activities in crisis management: a collaboration model to improve situation awareness. *Proceedings of the 3rd International ISCRAM Conference*. Newark: ISCRAM, 2006. P. 1–10.
16. Branson R. *Losing My Virginity: How I Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way*. New York: Crown Business, 1998. 544 p.
17. Bundy J., Pfarrer M. D., Short J. C., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). P. 1661–1692. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316680030> (accessed 10 September 2024).
18. Cascio J. Facing the age of chaos: The BANI framework. *Journal of Futures Studies*. 2020. URL:

- <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (accessed 08 August 2025).
- 19.CEPA. A rebirth in flame: Ukraine's beleaguered energy system. 2025. URL: <https://cepa.org/article/a-rebirth-in-flame-ukraines-beleaguered-energy-system/> (accessed 01 December 2025).
  - 20.Coombs W. T. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. 4th ed. SAGE Publications, 2014.
  - 21.Council on Foreign Relations. Here's how much aid the United States has sent Ukraine. 2025. URL: <https://www.cfr.org/article/how-much-us-aid-going-ukraine> (accessed 10 October 2025).
  - 22.D'Aveni R. A. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York: Free Press, 1994.
  - 23.Daft R. L., Weick K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*. 1984. Vol. 9(2). P. 284–295. DOI: <https://doi.org/10.2307/258441> (accessed 05 May 2024).
  - 24.DashThis. 11 Crisis Management Tips For Your Marketing Agency. 2024. URL: <https://dashthis.com/blog/crisis-management/> (accessed 20 July 2024).
  - 25.Deep G. Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2023. Vol. 20(3). P. 1639–1643. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2463> (accessed 05 February 2025).
  - 26.Degel D. Innovative Location Optimization for Rescue and Emergency Medical Services: Adapting to a Dynamic Environment. Berlin: Logos Verlag, 2015. 180 p.
  - 27.Denning S. The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM, 2018.
  - 28.Drucker P. F. Managing in Turbulent Times. New York: Harper & Row, 1980.

29. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7> (accessed 15 August 2024).
30. Dweck C. S. *Mindset: The New Psychology of Success*. Updated ed. New York: Ballantine Books, 2008. 277 p.
31. Edmondson A. C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley, 2018.
32. Eisenhardt K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*. 1989. Vol. 32(3). P. 543–576. URL: [https://assets.super.so/6b4b5d92-904a-4e7b-95bd-914dd1d1528f/files/d3e001de-5bf0-4c34-8230-9eec106a9339/Eisenhardt\\_1989\\_Making\\_fast\\_strategic\\_decisions\\_in\\_high-velocity\\_environments.pdf](https://assets.super.so/6b4b5d92-904a-4e7b-95bd-914dd1d1528f/files/d3e001de-5bf0-4c34-8230-9eec106a9339/Eisenhardt_1989_Making_fast_strategic_decisions_in_high-velocity_environments.pdf) (accessed 10 June 2024).
33. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21(10–11). P. 1105–1121. DOI: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E) (accessed 12 August 2024).
34. Eslamian S., Eslamian F. (Eds.). *Handbook of Disaster Resilience*. Springer, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-61278-8> (accessed 10 January 2025).
35. European Commission. *The Ukraine Facility — EU financial support instrument for Ukraine (2024–2027)*. URL: [https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility\\_en](https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en) (accessed 12 July 2024).
36. Eurostat. *EU trade with Ukraine in 2024. 2025*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250507-1> (accessed 07 May 2025).
37. FEACO. *Survey of the European management consultancy market 2023/2024. 2024*. URL:

- <https://aecconsultoras.com/wp-content/uploads/2025/01/Feaco-Survey-2023-2024.pdf> (accessed 15 January 2025).
38. Förster C., Baltes S., Knapper A. Leading in the paradoxical world of crises. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2022. Vol. 74(4). P. 395–411. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00147-7> (accessed 12 October 2024).
  39. Gartner. Uncertain Times Call for a More Agile Marketing Strategy. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/marketing/research/uncertain-times-call-for-agile-strategic-planning-in-marketing> (accessed 05 May 2024).
  40. Ghoshal S., Bartlett C. A. Changing the role of top management: Beyond structure to processes. *Harvard Business Review*. 1995. Vol. 73(1). P. 86–96.
  41. Goldratt E. M., Cox J. *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. 3rd ed. Great Barrington: North River Press, 2004. 362 p.
  42. Hamel G., Välikangas L. The quest for resilience. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81(9). URL: <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience> (accessed 15 August 2024).
  43. Hayek F. A. The use of knowledge in society. *American Economic Review*. 1945. Vol. 35(4). P. 519–530.
  44. Hrebeshkova O., Kyzenko O., Verba V. Management consulting market in the EU: Comparative data (2015–2024) [Data set]. Zenodo. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15554185> (accessed 20 January 2025).
  45. IMF. IMF keeps Ukraine’s growth forecast unchanged. *The Kyiv Independent*. 2025. URL: <https://kyivindependent.com/imf-keeps-ukraines-growth-forecast-unchanged-despite-mounting-attacks-on-energy/> (accessed 28 October 2025).
  46. Kapucu N., Garayev V. Collaborative Decision-Making in Emergency and Disaster Management. *International Journal of Public Administration*. 2011. Vol. 34(6). P. 366–375. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.561477> (accessed 10 January 2025).

- 47.Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money. London: Macmillan and Co., 1936. 403 p.
- 48.Klein G. Recognition-Primed Decision (RPD) Model. In G. A. Klein (Ed.), Decision making in action: Models and methods. Ablex Publishing, 1993.
- 49.Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. New York: Houghton Mifflin, 1921. 396 p.
- 50.Korem N., Duek O., Jia R., et al. Modeling decision-making under uncertainty with qualitative outcomes. bioRxiv. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1101/2024.08.27.609831> (accessed 10 March 2025).
- 51.Kotter J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
- 52.Kouzes J. M., Posner B. Z. The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. 7th ed. Hoboken: Wiley, 2023. 336 p.
- 53.Kozielski R. Marketing in the Context of Organisational Market Resilience. Marketing of Scientific and Research Organizations. 2023. Vol. 47(1). P. 17–30. DOI: <https://doi.org/10.2478/minib-2023-0002> (accessed 12 July 2024).
- 54.KPMG. M&A Radar 2023 Ukraine. 2024. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/02/ma-radar-2023-ukraine-eng.pdf> (accessed 15 March 2024).
- 55.KSE Institute. Damages to Ukraine's infrastructure — Russia Will Pay. 2025. URL: <https://kse.ua/russia-will-pay/> (accessed 13 February 2025).
- 56.KSE Institute. Report on direct infrastructure damages in Ukraine (June 2023). Kyiv School of Economics, 2023. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June\\_Damages\\_ENG\\_-Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_ENG_-Report.pdf) (accessed 10 September 2024).
- 57.Kumar N. Kill a brand, keep a customer. Harvard Business Review. 2003. Vol. 81(12). P. 86–95.

- 58.Kwilinski A., Zimbroff A., Lyulyov O., Pimonenko T. Strategic thinking and crisis management: Meta-analysis. *Revista de Pensamiento Estratégico y Seguridad CISDE*. 2025. Vol. 10(1). P. 49–63. DOI: <https://doi.org/10.54988/cisde.2025.1.1595> (accessed 15 February 2026).
- 59.LeadG2. Urgency Without Panic: Strategizing for Immediate Marketing Needs. 2024. URL: <https://leadg2.thecenterforsalesstrategy.com/blog/strategizing-for-immediate-marketing-needs> (accessed 12 September 2024).
- 60.Leitner S. Building Resilient Organizations: The Roles of Top-Down vs. Bottom-Up Organizing. *arXiv preprint*. 2023. arXiv:2305.07352. URL: <https://arxiv.org/abs/2305.07352> (accessed 14 August 2024).
- 61.McKinsey & Company. Decision Making in Uncertain Times. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/decision-making-in-uncertain-times> (accessed 15 August 2024).
- 62.McKinsey & Company. The journey to an agile organization. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization> (accessed 15 August 2024).
- 63.Medeiros K. E., Crayne M. P., Griffith J. A., et al. Leader sensemaking style in response to crisis. *Personality and Individual Differences*. 2021. Vol. 187. 111406. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111406> (accessed 12 October 2024).
- 64.Miller D. Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*. 1986. Vol. 7(3). P. 233–249. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250070305> (accessed 05 May 2024).
- 65.Mintzberg H. *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, 1980.
- 66.Mitroff I. I. Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*. 1994. Vol. 36(2). P. 101–113. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165747> (accessed 14 August 2024).

- 67.Morgan N. A., Rego L. L. Brand portfolio strategy and firm performance. *Journal of Marketing*. 2009. Vol. 73(1). P. 59–74.
- 68.National Bank of Ukraine. GDP growth 2.9% 2024. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2024-rotsi> (accessed 10 February 2025).
- 69.Nelson R. R., Winter S. G. *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, 1982.
- 70.OECD. *OECD economic outlook, volume 2023 issue 1*. OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org> (accessed 11 May 2024).
- 71.Oen L. D., Rundmo T., Eid J. Crisis leadership during COVID-19 crisis management: A qualitative study of Norwegian business leaders. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. 937935. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.937935> (accessed 12 October 2024).
- 72.Oldroyd A., Teece D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*. 2015. Vol. 89. P. 205–223. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006> (accessed 18 September 2024).
- 73.Opendatabot. Business demographics: Dynamics of closures 2025. 2025. URL: <https://opendatabot.ua/en/analytics/business-midage-2025> (accessed 15 January 2025).
- 74.Osborne H. Santander to rebrand UK banks. *The Guardian*. 2009. URL: <https://www.theguardian.com/money/2009/may/27/abbey-santander-rebrand> (accessed 10 October 2024).
- 75.OSW. Russia's new large-scale attacks on Ukraine's energy infrastructure. 2024. URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2024-04-17/russias-new-large-scale-attacks-ukraines-energy-infrastructure> (accessed 17 April 2024).

76. Penuel K. B., Statler M., Hagen R. (Eds.). *Encyclopedia of crisis management*. SAGE Publications, 2013.
77. Pinsonneault A., Choi I. Digital-enabled strategic agility: It's time we examine the sensing of weak signals. *European Journal of Information Systems*. 2022. Vol. 31(6). P. 653–661. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2027824> (accessed 14 August 2024).
78. Pryhara O., Yarosh-Dmytrenko L. Strategies for business adaptation in a turbulent market environment during the war in Ukraine. *Visnyk of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2023. Vol. 2(223). P. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14> (accessed 20 January 2025).
79. Reisch T., Heiler G., Diem C., Thurner S. Inferring supply networks from mobile phone data to estimate the resilience of a national economy. *arXiv*. 2021. URL: <https://arxiv.org/abs/2110.05625> (accessed 10 May 2024).
80. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing agile. *Harvard Business Review*. 2016. Vol. 94(5). P. 40–50. URL: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile> (accessed 15 August 2024).
81. Romer P. M. Endogenous Technological Change. *The Journal of Political Economy*. 1990. Vol. 98. No. 5. P. S71–S102. DOI: <https://doi.org/10.1086/26172>.
82. Schakel J. K., Wolbers J. To the edge and beyond: How fast-response organizations adapt in rapidly changing crisis situations. *Human Relations*. 2019. Vol. 74(3). P. 405–436. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726719893450> (accessed 22 May 2024).
83. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934. 255 p.
84. Senge P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency, 1990. 424 p.

- 85.Sethi S. The Role of a Marketing Consultant in Crisis Management. 2024. URL:  
[https://sagarsethi.com.au/the-role-of-a-marketing-consultant-in-crisis-managem  
ent/](https://sagarsethi.com.au/the-role-of-a-marketing-consultant-in-crisis-management/) (accessed 21 August 2024).
- 86.Shah P. Kill it or keep it: The weak brand retain-or-discard decision in brand portfolio management. *Journal of Brand Management*. 2015. Vol. 22(2). P. 154–172 (accessed 05 May 2024).
- 87.Shankar R. K., Bettenmann D., Giones F. Building hyper-awareness: How to amplify weak external signals for improved strategic agility. *California Management Review*. 2023. Vol. 65(4). URL:  
<https://cmr.berkeley.edu/2023/08/65-4-building-hyper-awareness/> (accessed 14 August 2024).
- 88.Simon H. A. A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*. 1955. Vol. 69(1). P. 99–118.
- 89.Simon H. A. *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. 4th ed. Free Press, 1997.
- 90.Simon H. A. *Models of man: Social and rational*. Wiley, 1957.
- 91.Simon H. A. Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*. 1956. Vol. 63(2). P. 129–138.
- 92.Spellman F. R. *Handbook of emergency management*. CRC Press, 2021.
- 93.Sprout Social. *Crisis Management: What it is and Strategies for Your Brand*. 2024. URL: <https://sproutsocial.com/insights/crisis-management/> (accessed 19 June 2024).
- 94.Starostina A., Bilovodska O., Panasiuk Y. Digital tools for products promotion in online trade on international markets. *TURAN-CSR International Scientific Journal*. 2022. Vol. 14. P. 197. DOI: <https://doi.org/10.15189/1308-8041> (accessed 20 December 2024).

95. Starostina A., Kravchenko V., Petrovsky M. An innovative technique to define marketing research objective. *TEM Journal*. 2022. Vol. 11(2). P. 955–963. DOI: <https://doi.org/10.18421/TEM112-59> (accessed 15 August 2024).
96. Statista. Ukraine agricultural exports to EU-27: \$12.8 billion in 2024. 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/876118/ukraine-agricultural-exports-to-the-eu/> (accessed 04 April 2025).
97. Su W., Chen L., Gao X. Emergency decision making: A literature review and future directions. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(17). 10925. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141710925> (accessed 10 January 2025).
98. Tainter J. A. *The collapse of complex societies*. Cambridge University Press, 1988.
99. Taleb N. N. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House, 2007. 366 p.
100. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51(1). P. 40–49. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007> (accessed 14 August 2024).
101. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28(13). P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640> (accessed 15 August 2024).
102. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533. DOI: [doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z) (accessed 15 August 2024).
103. Temprano García V., Rodríguez-Escudero A. I., Rodríguez-Pinto J. Brand deletion: How the decision-making approach affects deletion success. *BRQ*

- Business Research Quarterly. 2018. Vol. 21(2). P. 69–83. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.03.003> (accessed 05 May 2024).
104. Terebukh A., Roik O. Tactical management features of Ukrainian business in the conditions of war. *Economics and Region*. 2024. Vol. 1(92). P. 174–182. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3326](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3326) (accessed 20 January 2025).
  105. Toufaily E., Zalan T. Ecosystem Well-Being and Resilience: Lessons from Crisis Management in Service Organizations. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 2023. Vol. 30(4). P. 349–370. DOI: <https://doi.org/10.1080/1051712X.2023.2289875> (accessed 12 July 2024).
  106. Tridge. Agricultural exports from Ukraine to EU increased by 11% to €13 billion. 2025. URL: <https://www.tridge.com/news/agricultural-exports-from-ukraine-to-the-eu--hificr> (accessed 14 April 2025).
  107. Tyukhtenko N. Management culture as a factor of enterprise development in the conditions of modern challenges and world changes. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2023. Vol. 2(19). P. 168–177. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.168-177> (accessed 15 February 2026).
  108. Ukrainian Marketing Association. Analytical overview of the Ukrainian marketing research market in 2023. 2024. URL: <https://uam.in.ua/en/common-en/analytical-overview-of-the-ukrainian-marketing-research-market-in-2023> (accessed 20 January 2025).
  109. Ukrainian Marketing Association. Marketing research market review 2024. *Marketing in Ukraine*. 2025. Vol. 4. URL: <https://uam.in.ua/en/common-en/the-new-issue-of-marketing-in-ukraine-4-2025/> (accessed 20 January 2025).
  110. UNDP Ukraine. Assessment of the war's impact on micro, small and medium enterprises in Ukraine. 2024. URL:

- <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/UNDP-UA-assessment-war-impact-enterprises-ukraine-summary.pdf> (accessed 08 August 2025).
111. UNHCR. Ukraine refugee situation dashboard. 2025. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (accessed 15 October 2025).
  112. Vergeles V., Bayura D. Transformation of business in conditions of global macroeconomic instability. *Visnyk of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2024. Vol. 1(224). P. 14–20. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/2> (accessed 15 February 2026).
  113. Vilas J. M. Migraciones de marca en productos de gran consumo en España, 1997-2007. Unpublished Doctoral Thesis. Universitat de Barcelona, 2008.
  114. Wang Z., Lin S., Chen Y., et al. Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. 9020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15119020> (accessed 14 May 2024).
  115. Weick K. E. Sensemaking in organizations. Sage Publications, 1995.
  116. Weick K. E., Sutcliffe K. M. Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. 2nd ed. Jossey-Bass, 2007.
  117. Wenzel M., Stanske S., Lieberman M. B. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 42(2). O16–O27. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3161> (accessed 12 October 2024).
  118. Williamson O. E. The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*. 2000. Vol. 38(3). P. 595–613.
  119. Wooldridge B., Floyd S. W. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*. 1990. Vol. 11(3). P. 231–241. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250110305> (accessed 12 October 2024).
  120. World Bank Group. Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment (RDNA4). 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine->

recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (accessed 25 February 2025).

121. Zaheer A., McEvily B., Perrone V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*. 1998. Vol. 9(2). P. 141–159.
122. Zaiets I. Marketing Consulting as a Means of Effective Operation of Enterprises. ResearchGate. 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/372013074\\_Marketing\\_Consulting\\_as\\_a\\_Means\\_of\\_Effective\\_Operation\\_of\\_Enterprises](https://www.researchgate.net/publication/372013074_Marketing_Consulting_as_a_Means_of_Effective_Operation_of_Enterprises) (accessed 11 April 2024).
123. Zatonatska T., Dluhopolskyi O., Artiushenko O., et al. Comparative analysis of ensemble machine learning models for risk-oriented monitoring of military procurement. *Journal of Risk and Financial Management*. 2026. Vol. 19(3). 170. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm19030170> (accessed 15 February 2026).
124. Zatonatska T., Hubska M., Shpyrko V. Marketing Strategies in the Banking Services Sector with the Help of Data Science. *Marketing and Management of Innovations*. 2022. Vol. 2. P. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-11> (accessed 15 February 2026).
125. Zatonatska T., Sitnicki M. W., Bilorus T., et al. Managing the sustainable development of the enterprise on the basis of the vulnerability level. *Marketing and Management of Innovations*. 2025. Vol. 16(1). P. 47–62. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2025.1-04> (accessed 15 February 2026).
126. Zelbi G., Ialongo L. N., Thurner S. Systemic risk mitigation in supply chains through network rewiring. *arXiv*. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2504.12955> (accessed 11 June 2025).
127. Zhylynska O., Gitko I. Key Tools for Assessing and Managing Enterprise Competitiveness Based on Benchmarking. *БізнесІнформ*. 2025. No. 2. P. 463–468. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-463-468> (accessed 15 February 2026).

128. Zhylynska O., Kovalenko V. Strategic marketing management: essence and peculiarities. International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2023. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8534> (accessed 15 February 2026).
129. Zhylynska O., Sviderska N. Streamlining marketing activities: essential tools for organizational success. Technology Audit and Production Reserves. 2024. Vol. 1(4). P. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.298828> (accessed 15 February 2026).
130. Андрушків Б. М. Ситуаційний менеджмент: теорія і практика. Тернопіль: ТНТУ, 2016. 312 с.
131. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ: Видавництво «Наукова столиця», 2018.
132. Балан В. Г. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення підприємства з використанням нечітких даних. Економічний простір. 2020. С. 109–115.
133. Баюра Д. О., Шморгуненко В. Роль лідерства в управлінні організаційними змінами під час війни: стратегії мотивації та прийняття рішень в кризових умовах. Ефективна економіка. 2026. Вип. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.105> (дата звернення: 15.02.2026).
134. Березянюк Т. В. Гнучке управління підприємством в умовах кризи. Науковий вісник НЛТУ України. 2022. Т. 32(1). С. 78–83.
135. Бізнес під час війни: скільки ФОПів закрилося та відкрилося в Україні за три роки — статистика. UCSC. 2024. URL: <https://www.ucsc.org.ua/biznes-pid-chas-vijny-skilky-fopiv-zakrylosya-ta-vidkrylosya-v-ukrayini-za-try-roky-statystyka/> (дата звернення: 20.03.2024).
136. Богашко О. Л. Ситуаційний підхід — сучасна концепція менеджменту. Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку. 2019. С. 152–154.
137. Ванченко К., Біловодська О. Концептуальні підходи до визначення та класифікації криз у діяльності суб'єктів господарювання. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Економіка. 2024. Вип. 1(224). С. 28–36. DOI:

<https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/4> (дата звернення: 10.05.2024).

138. Вороніна А. В. Концепція стратегічного менеджменту в умовах невизначеності бізнес-середовища. Економічний вісник університету. 2014. Вип. 22(1). С. 113–118.
139. Горелік О. М. Антикризове управління суб'єктами господарювання: ситуаційний підхід. Економічний аналіз. 2020. Т. 30(3). С. 122–129.
140. Державна служба статистики України. Послуги підприємств за видами економічної діяльності у 2019 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2024).
141. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: ПРООН в Україні, 2022.
142. Закриття ФОПів в Україні зросло на 54 %, а компаній — на 15 %: статистика на I півріччя. Дебет-Кредит. 2024. URL: <https://news.dtki.ua/society/economics/91683-zakrittia-fopiv-v-ukrayini-zroslo-na-54-a-kompanii-na-15-statistika-na-i-pivriccia> (дата звернення: 10.07.2024).
143. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20#n55> (дата звернення: 12.01.2025).
144. Зростання економіки у 2024-му сповільнилось до 2,9 % — Держстат. Forbes Україна. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/zrostannya-ekonomiki-u-2024-mu-spovilnilos-do-29-derzhstat-31032025-28451> (дата звернення: 31.03.2025).
145. Кількість закритих ФОПів в Україні в січні досягла рекордних 59 400 — дослідження YouControlMarket. Forbes Україна. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/kilkist-zakritikh-fopiv-v-ukraini-u-sichni-dosyagla-rekor>

- dnikh-59-400-doslidzhennya-youcontrolmarket-17022025-27223 (дата звернення: 13.02.2024).
146. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. Київ: Інститут економічних досліджень, 2021.
  147. Кривов'язюк І. В. Прийняття бізнес-рішень та обґрунтування стратегій розвитку підприємств в умовах виникнення кризових ситуацій. *Scientia*. 2023. С. 39–42. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-24.02.2023> (дата звернення: 24.02.2023).
  148. Кулик Н. М., Максименко І. А. Місце та роль ситуаційного менеджменту в сучасних умовах розвитку бізнесу. *Актуальні питання сучасної науки та освіти*. 2019. С. 63–67.
  149. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. Вип. 1. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28> (дата звернення: 20.01.2025).
  150. Мазур Н. О. Обґрунтування та прийняття соціально-економічних рішень в умовах нових викликів національній безпеці. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 2. С. 123–134. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve2202312> (дата звернення: 10.10.2024).
  151. Милько І. Особливості застосування моделі управління за слабкими сигналами. *Економіка і суспільство*. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/407> (дата звернення: 15.08.2024).
  152. Міжнародна асоціація маркетингових ініціатив (MAMI). Оцінка обсягу ринку маркетингових сервісів: Підсумки 2023 та прогноз на 2024 рік. 2024. URL: <https://mami.org.ua/uk/news/mami-news/Ocinka-obsjagu-rinku-marketingovih->

- servisiv-Pidsumki-223-ta-prognoz-224-ZHiti-j-pracjuvati-popri-vse (дата звернення: 15.01.2025).
153. Міністерство економіки України. Бюлетень торговельних відносин Україна — ЄС, 2024. 2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/a6ad9cff-feae-429c-93d6-68dc618435f9?lang=en-GB> (дата звернення: 01.08.2025).
154. Міністерство юстиції України. За 1 півріччя 2025: 86 795 народжень проти 249 002 смертей. НМН News. 2025. URL: <https://hnh.news/14396/u-pershomu-pivrichchi-2025-roku-v-ukrayini-narodylo-sya-utrychi-menshe-lyudej-nizh-pomerlo/> (дата звернення: 12.08.2025).
155. Національний банк України. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2024 році. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2024-rotsi> (дата звернення: 10.02.2025).
156. Національний банк України. Просто про економіку: серпень 2025 року. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-serpen-2025-roku> (дата звернення: 24.08.2025).
157. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз. 2019. Вип. 29(1). С. 156–163.
158. Новак І. М., Сухецька К. В. Управління кризовими ситуаціями при слабких сигналах. Вісник Уманського національного університету садівництва. 2022. URL: <https://journal.udau.edu.ua/arxiv-nomerv/2022/vipusk-100-chastina-2/upravlinn-ya-krizovimi-situaciyami-pri-slabkih-signalah.html> (дата звернення: 15.08.2024).
159. Передерій Т. С. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. Modern Economics. 2023.

- Вип. 40. С. 38–43. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V40\(2023\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V40(2023)-05) (дата звернення: 10.05.2024).
160. Поплавська Ж. В. Управління підприємством в умовах нестабільності: методи стратегічних несподіванок. Економіка та держава. 2019. № 3. С. 45–50.
  161. Синиця Т. Маркетинговий консалтинг у системі стратегічного управління підприємством. Економіка та держава. 2021. Вип. 12. С. 98–101.
  162. Старостіна А. О. (ред.). Маркетинг: Світовий досвід та український вимір. Київ: Ліра-К, 2024.
  163. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Маркетинг. Навчальний посібник. Київ: НВП «Інтерсервіс», 2018.
  164. Старостіна А. О., Панасюк Ю. М. Квалітативне стохастичне моделювання процесу прийняття гнучких екстрених рішень в умовах невизначеності. Економічний вісник ДВНЗ «УДХТУ». 2024. Вип. 20(2). С. 125–130. DOI: <http://dx.doi.org/10.32434/2415-3974-2024-20-2-125-130> (дата звернення: 15.08.2024).
  165. Старостіна А. О., Панасюк Ю. М. Маркетинговий консалтинг та прийняття гнучких екстрених рішень в умовах невизначеності: емпіричний огляд українського бізнесу. Економічний вісник ДВНЗ «УДХТУ». 2025. Вип. 2. С. 218–223. DOI: [10.32434/2415-3974-2025-22-2-218-223](https://doi.org/10.32434/2415-3974-2025-22-2-218-223) (дата звернення: 15.08.2025).
  166. Сусліков С. В., Клименко М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Репозитарій НТУ «ХПІ», 2023. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/d0a90db5-4440-4ba7-9c14-55a143b9733a> (дата звернення: 15.08.2024).

167. Трояновська О. Б. Адаптивне управління суб'єктами господарювання в умовах агресивного ринкового середовища. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 4. С. 96–101.
168. Тюхтенко Н. А. Адаптивні аспекти маркетингового консультування при прийнятті управлінських рішень в умовах сучасних трансформацій бізнес-середовища. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2025. Вип. 24(3). С. 141–159. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3\(61\).352253](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.3(61).352253) (дата звернення: 15.02.2026).
169. Тюхтенко Н. А. Обґрунтування впливу соціокультурних чинників на бізнес-середовище та професійну систему менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2024. Вип. 23(1). С. 142–158. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(56\).309068](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).309068) (дата звернення: 15.02.2026).
170. Українська Асоціація Маркетингу. Аналітичний огляд ринку маркетингових досліджень за 2023 рік. 2024. URL: <https://uam.in.ua/common/analitichnyj-oglyad-rynku-marketyngovyh-doslidzh-en-za-2023-rik/> (дата звернення: 10.05.2024).
171. Філіппов В. Ю., Антощук В. М. Особливості прийняття управлінських рішень у малому та середньому бізнесі в умовах динамічних змін. Науково-методична стаття. 2020. С. 122–127. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2020.15> (дата звернення: 10.10.2024).
172. ФОПи в умовах війни: рекордні закриття, жіноче підприємництво та ІТ-загроза. РБК-Україна. 2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/fopi-umovah-viyni-recordni-zakritttya-zhinoche-1741995347.html> (дата звернення: 13.04.2024).
173. Цмоць О. І. Управління за слабкими сигналами в стратегічному менеджменті підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2012. № 727. С. 201–207.

174. Чапліч С. Як змінився ринок ІТ-консалтингу з початку повномасштабного вторгнення. ProIT. 2024. URL: <https://proit.ua/iak-zminivsia-rinok-it-konsaltinghu-z-pochatku-povnomasshtabnogho-vtorghniennia/> (дата звернення: 24.09.2024).
175. Череп А. В., Сарбей Л. С. Цифровізація як інструмент відбудови економіки України в повоєнний період. Економічний вісник. 2024. Вип. 10. С. 78–89. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.78> (дата звернення: 10.10.2024).
176. Чернишов О. Населення України становить 32 млн осіб станом на кінець 2024. Censor.NET. 2025. URL: <https://censor.net/biz/news/3535405/yake-naselennya-ukrayiny-v-2025-rotsi> (дата звернення: 11.02.2025).
177. Як війна вплинула на різні галузі економіки України. Кореспондент.net. 2024. URL: <https://ua.korrespondent.net/articles/4731998-yak-viina-vplynula-na-rizni-haluzi-ekonomiky-ukrainy> (дата звернення: 15.11.2024).
178. Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2025. URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/1010](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/1010) (дата звернення: 15.08.2025).

## Додатки

## Додаток А

## Таблиця А.1

## Поняття, що характеризують бізнес-середовище

| Поняття, що характеризує бізнес-середовище | Автор                                                 | Тлумачення                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Змінність                                  | Котлер Філіп                                          | це ступінь варіації або різноманітності певного явища в певний період часу. У маркетингу змінність може бути пов'язана зі змінами в споживчих уподобаннях, економічних умовах, технологічних тенденціях та іншими факторами, які впливають на ринкову ситуацію.                 |
|                                            | Шумпетер Йозеф [автор «еволюційної теорії економіки»] | [у бізнесі] — це процес, що визначається постійними трансформаціями в структурі економіки через введення нових технологій, інновацій. Змінність є двигуном економічного розвитку та джерелом нових можливостей для суб'єкта господарювання.                                     |
|                                            | Портер Майкл                                          | [у стратегічному управлінні] це рівень невизначеності та конкурентного тиску, з яким стикається суб'єкт господарювання у своєму сегменті ринку. Змінність може бути викликана змінами в споживчому попиті, конкурентним середовищем, політичними чинниками та іншими факторами. |
|                                            | Мінцберг Генрі                                        | це схильність суб'єктів господарювання до адаптації та реагування на зміни в навколишньому середовищі. Вона визначається гнучкістю та здатністю до швидкого вирішення проблем у відповідь на нові обставини.                                                                    |

| Поняття, що характеризує бізнес-середовище | Автор                            | Тлумачення                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | Пітер Друкер                     | це необхідна складова успішного управління, що вимагає від управлінського апарату постійної готовності до переосмислення стратегій та прийняття нових управлінських рішень.                               |
| <b>Невизначеність</b>                      | Джон Кейнс                       | це неможливість точного передбачення майбутніх подій та ринкових умов, що впливає на рішення суб'єктів господарювання та інвесторів, змушуючи їх робити припущення та враховувати ризики.                 |
|                                            | Френк Найт [автор «теорії ігор»] | це ключовий аспект у теорії ігор та стратегічного управління бізнесом, який вимагає розгляду різних сценаріїв та розробки стратегій, які будуть ефективними в різних можливих умовах                      |
|                                            | Пітер Сенге                      | як складник системного підходу до управління, який передбачає створення гнучких та адаптивних структур, що спроможні швидко опрацьовувати нову інформацію та змінювати стратегію суб'єкта господарювання. |
|                                            | Герберт Саймон                   | це основний фактор, що впливає на прийняття рішень в умовах обмеженої раціональності, що робить ризики невід'ємною частиною процесу управління.                                                           |
|                                            | Фрідерік Гайек                   | результат розподіленості знань у суспільстві, як наслідок — неповна доступність до інформації, тому ринкові умови можуть змінюватися непередбачено через взаємодію різних суб'єктів.                      |
| <b>Турбулентність</b>                      | Пітер Друкер [економіст          | невизначеність та                                                                                                                                                                                         |

| Поняття, що характеризує бізнес-середовище | Автор                                                       | Тлумачення                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | та теоретик управління]                                     | непередбачуваність у внутрішньому та зовнішньому середовищі суб'єкта господарювання, що потребує адаптації для забезпечення успішного функціонування.                               |
|                                            | Майкл Портер [стратегічний менеджер та економіст]           | важливий фактор, що впливає на конкурентну боротьбу, створюючи нові можливості та загрози для суб'єкта господарювання.                                                              |
|                                            | Річард Фостер [автор книги «Інновації: крах і відновлення»] | стимул для інновацій та розвитку, що спонукає суб'єктів господарювання до впровадження нових стратегій та підходів.                                                                 |
|                                            | Кеннет Ігер [економіст та автор праць з управління]         | це чинник, що впливає на стратегічне управління та потребує швидкої та гнучкої реакції суб'єктів господарювання.                                                                    |
|                                            | Томас Фрідман [автор книги «Планета Бізнесу»]               | як результат глобальних змін і технологічних інновацій, що вказує на необхідність готовності до постійної адаптації та усвідомлення нових реалій сучасних суб'єктів господарювання. |
| <b>Непередбачуваність</b>                  | Пітер Друкер [економіст та теоретик управління]             | як основний аспект змін у бізнес-середовищі. За його думкою, успішні суб'єкти господарювання зобов'язані розуміти та ефективно взаємодіяти з непередбачуваними сценаріями.          |
|                                            | Нассім Ніколас Талеб [автор книги «Чорний лебідь»]          | як ключовий аспект ризиків у фінансах та бізнесі, який вказує на те, що непередбачувані події можуть мати значний вплив на ринкову динаміку.                                        |
|                                            | Деніел Канеман [нобелівський лауреат та                     | певні умови, за яких прийняття рішень часто ґрунтується на                                                                                                                          |

| Поняття, що характеризує бізнес-середовище | Автор                                                | Тлумачення                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | психолог]                                            | припущеннях та перекосах у сприйнятті ризиків.                                                                                                  |
|                                            | Френсіс Фукуяма [політолог та економіст]             | [в контексті геополітичних та економічних зрушень] це непередбачувані події, які можуть впливати на стабільність ринків та глобальних відносин. |
|                                            | Річард Хаммонд [автор книги «Трьохсекундне правило»] | важливий елемент управління ризиками, що вимагає змін для забезпечення стійкості та розвитку суб'єкта господарювання.                           |

*Джерело:* складено автором на основі даних [18; 28; 43; 47; 49; 65; 76; 83; 84; 89; 99; 131; 162].

**Анкета для дослідження турбулентності бізнесу та прийняття екстрених рішень**

**Шановні учасники!**

ГО «Об'єднання Маркетологів України» проводить дослідження з метою вивчення впливу економічної турбулентності на бізнес, а також ідентифікації ролі маркетингового консультування в умовах невизначеності.

Просимо допомогти в цьому дослідженні та завчасно дякуємо за ваші відповіді. Усі відповіді будуть використані виключно в наукових цілях і залишаться повністю конфіденційними.

---

1. Дайте відповідь на питання, чи з'явилися проблеми контролю бізнесу в умовах війни та соціально-економічної кризи?

- ☐ Так, значні проблеми.
- ☐ Частково, деякі проблеми.
- ☐ Ні, проблем не було.

2. Які виклики найбільше вплинули на діяльність вашого бізнесу після повномасштабного вторгнення?

- ☐ Втрата ринків збуту.
- ☐ Логістичні проблеми.
- ☐ Втрата кваліфікованих кадрів.
- ☐ Фінансові труднощі.
- ☐ Проблема пошуку нових клієнтів.
- ☐ Складність виходу на закордонні ринки.
- ☐ Проблеми з постачання сировини.
- ☐ Інше (вказіть): \_\_\_\_\_

3. Чи існувала до повномасштабного вторгнення у вашому бізнесі система стратегічних планів на найближчі 3–5 років?

- ☐ Так, детальна система планування
- ☐ Частково, були загальні плани
- ☐ Ні, стратегічного планування не було

4. Який спеціаліст чи юніт, на вашу думку, повинен займатися питаннями розробки стратегії?

- ☐ Топменеджмент.
- ☐ Керівники функціональних підрозділів.
- ☐ Відділ стратегічного планування бізнесу.
- ☐ Відділ маркетингу.
- ☐ Інше (вказіть): \_\_\_\_\_

5. Чи згодні ви з твердженням, що запрошення зовнішніх консультантів — це найефективніший шлях реабілітації бізнесу в умовах воєнних дій та непередбачуваності бізнес-середовища.



6. Чи згодні ви з твердженням, що в умовах непередбачуваності бізнес-середовища довгострокові плани діяльності втрачають свою ефективність?



7. Чи згодні ви з твердженням, що непередбачуваність ринкових змін вимагає перехід на систему прийняття гнучких екстрених рішень у режимі реального часу?



8. Чи був у вас досвід роботи із зовнішніми консультантами?

- ☐ Tak
- ☐ Hi

9. Чи довіряєте ви зовнішнім бізнес-консультантам?

- ☐ Так, повністю довіряю
- ☐ Частково довіряю
- ☐ Не довіряю

10. За яких нижчезазначених умов ви б звернулися за консультаціями до зовнішніх бізнес-експертів? (Оцініть значущість факторів за шкалою від 1 до 10, де 1 — найменш прийнятний, а 10 — найбільш прийнятний).

[illegible]

|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Досвід роботи з іноземними компаніями. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

11. Які з нижче зазначених форматів роботи з консультантами ви вважаєте найбільш прийнятними? (Оцініть значущість факторів за шкалою від 1 до 10, де 1 — найменш прийнятний, а 10 — найбільш прийнятний).

| Фактор                                                                         | Оцінка |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                                                                                |        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Особисті поради консультанта вищому керівництву.                               |        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Здійснення експрес-аналізу положення компанії на ринку.                        |        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Робота зі спеціально сформованою групою фахівців у компанії.                   |        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Навчання персоналу.                                                            |        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Використання методичних матеріалів консультанта для особистого консультування. |        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Яким із підходів (раціональний, інтуїтивний та політичний) ви надавали чи надаєте перевагу при прийнятті рішень в умовах кризи?**

Процес прийняття управлінських рішень можна розділити на три стилі: раціональний, інтуїтивний та політичний.

- **Раціональний стиль** — рішення базуються на аналізі, фактах, об'єктивній оцінці.
- **Інтуїтивний стиль** — рішення приймаються на основі досвіду, «відчуття», швидкої реакції в умовах невизначеності.
- **Політичний стиль** — рішення формуються через переговори, інтереси впливових осіб, внутрішню боротьбу.

12. Раціональний підхід — рішення базуються на аналізі, фактах, об'єктивній оцінці. (Оцініть від 1 — повністю згоден до 7 — повністю не згоден)

| Фактор                                                              | Оцінка |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------|--------|--|--|--|--|--|--|
|                                                                     |        |  |  |  |  |  |  |
| Ми ухвалювали рішення на основі повного аналізу наявної інформації. |        |  |  |  |  |  |  |
| Проводили кілька етапів оцінювання перед ухваленням рішень.         |        |  |  |  |  |  |  |
| Враховували різні джерела даних перед діями.                        |        |  |  |  |  |  |  |

13. Інтуїтивний підхід — рішення приймаються на основі досвіду, «відчуття», швидкої реакції в умовах невизначеності. (Оцініть від 1 — повністю згоден до 7 — повністю не згоден)

| Фактор                                                | Оцінка |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------|--------|--|--|--|--|--|--|
|                                                       |        |  |  |  |  |  |  |
| В умовах невизначеності ми орієнтувалися на інтуїцію. |        |  |  |  |  |  |  |
| Досвід керівників мав велике значення.                |        |  |  |  |  |  |  |
| Часто приймали рішення на основі суб'єктивної думки.  |        |  |  |  |  |  |  |

14. Політичний підхід — рішення формуються через переговори, інтереси впливових осіб, внутрішню боротьбу. (Оцініть від 1 — повністю згоден до 7 — повністю не згоден)

| Фактор                                                   | Оцінка |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------|--------|--|--|--|--|--|--|
|                                                          |        |  |  |  |  |  |  |
| Прийняття рішень включало переговори всередині компанії. |        |  |  |  |  |  |  |

|                                                                                   |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| Рішення відображали інтереси окремих впливових осіб (стейкхолдери, держава тощо). |  |  |  |  |  |  |  |
| Часто погоджувались з ініціативами «сильних гравців».                             |  |  |  |  |  |  |  |

**Дякую за ваші час та відповіді, якщо у вас кілька хвилин, чи не могли б ви відповісти на кілька додаткових питань.**

1.1. Ваша посада в компанії:

- ☐ Власник
- ☐ Директор
- ☐ Топменеджер
- ☐ Інше (вказіть): \_\_\_\_\_

1.2. Сфера діяльності компанії:

- ☐ Роздрібна торгівля
- ☐ Виробництво
- ☐ Технології
- ☐ Послуги
- ☐ Інше (вказіть): \_\_\_\_\_

1.3. Розмір вашої компанії:

- ☐ Мікробізнес (1–10 працівників)
- ☐ Малий бізнес (11–50 працівників)
- ☐ Середній бізнес (51–250 працівників)
- ☐ Великий бізнес (понад 250 працівників)

1.4. Скільки років ваш бізнес працює на ринку?

- ☐ Менш як 1 рік

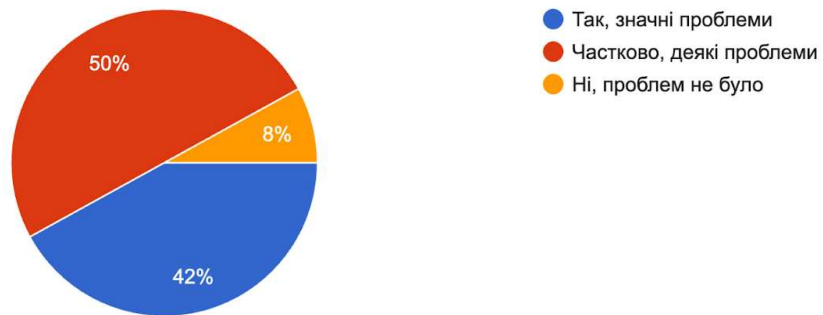
- ☐ 1–3 роки
- ☐ 3–5 років
- ☐ Більш як 5 років

**Додаткові коментарі. Будь ласка,** поділіться вашим досвідом або додатковими ідеями щодо управління бізнесом в умовах невизначеності: \_\_\_\_\_

## Результати опитування

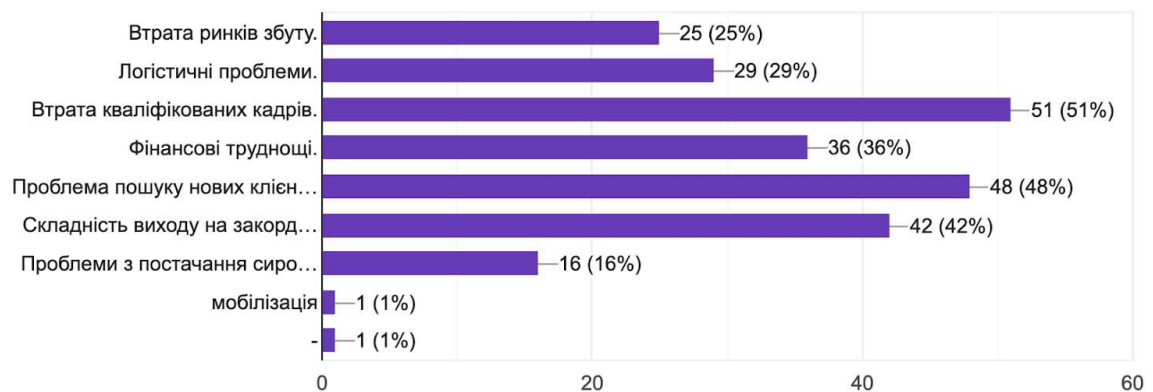
Дайте відповідь на питання, чи з'явилися проблеми контролю бізнесу в умовах війни та соціально-економічної кризи?

100 responses



Які виклики найбільше вплинули на діяльність вашого бізнесу після повномасштабного вторгнення?

100 responses



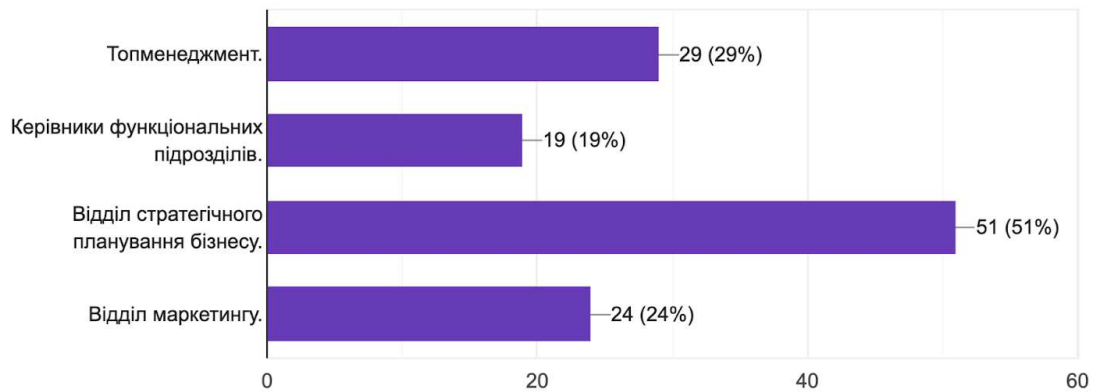
Чи існувала до повномасштабного вторгнення у вашому бізнесі система стратегічних планів на найближчі 3-5 років?

100 responses



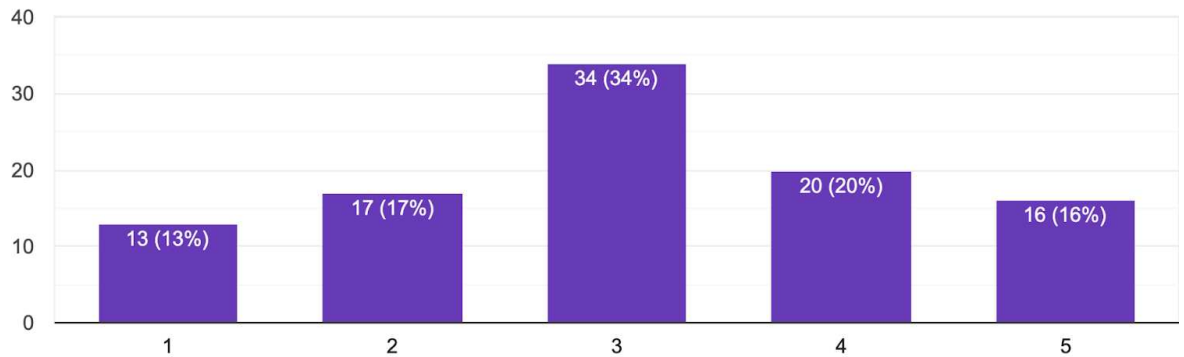
Який спеціаліст чи юніт, на вашу думку, повинен займатися питаннями розробки стратегії?

100 responses



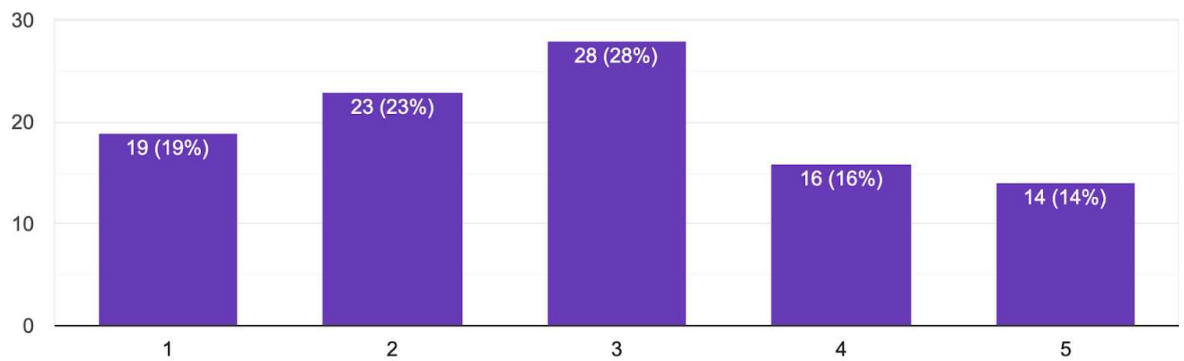
Чи згодні ви з твердженням, що запрошення зовнішніх консультантів — це найефективніший шлях реабілітації бізнесу в умовах воєнних дій та непередбачуваності бізнес-середовища.

100 responses



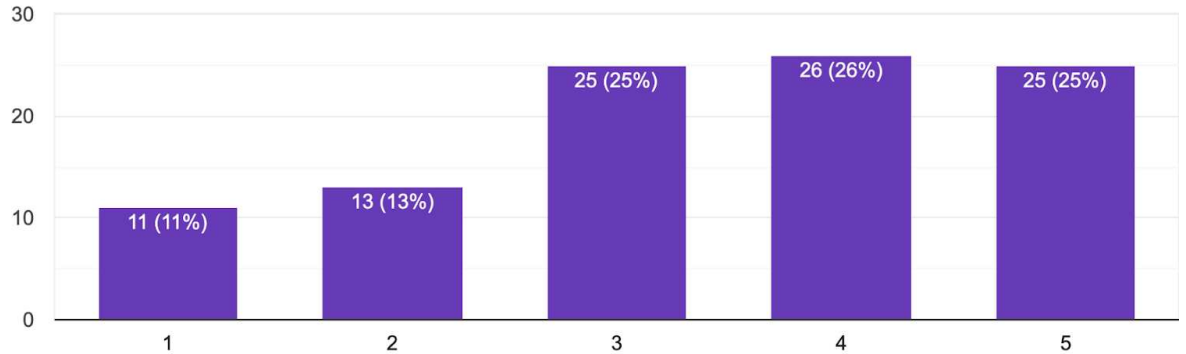
Чи згодні ви з твердженням, що в умовах непередбачуваності бізнес-середовища довгострокові плани діяльності втрачають свою ефективність?

100 responses



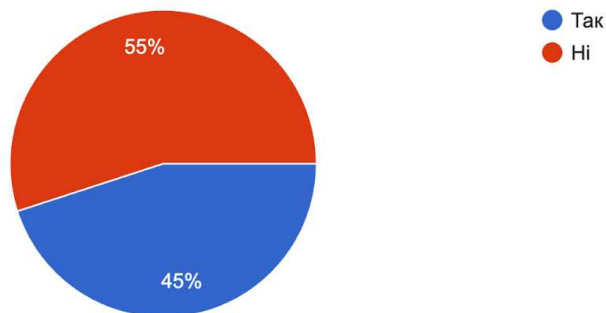
Чи згодні ви з твердженням, що непередбачуваність ринкових змін вимагає перехід на систему прийняття гнучких екстрених рішень в режимі реального часу?

100 responses



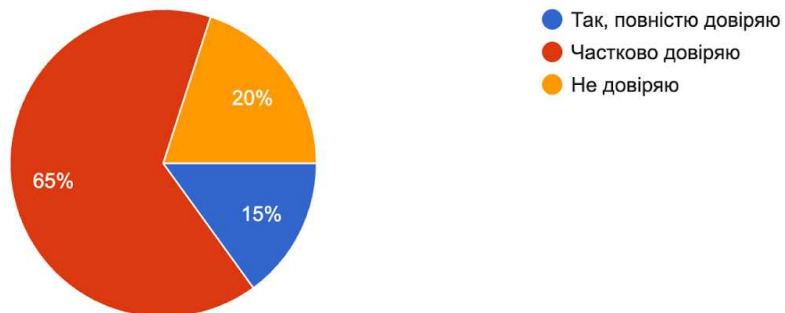
Чи був у вас досвід роботи із зовнішніми консультантами?

100 responses

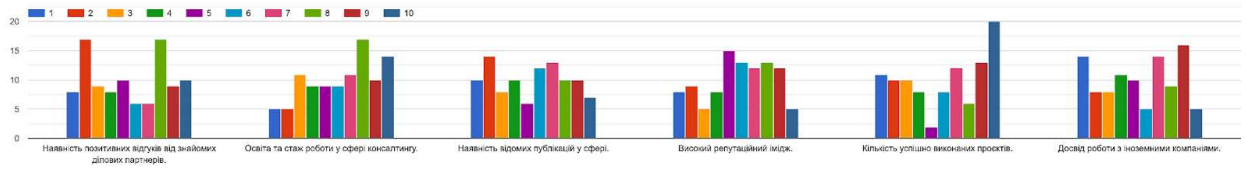


Чи довіряєте ви зовнішнім бізнес-консультантам?

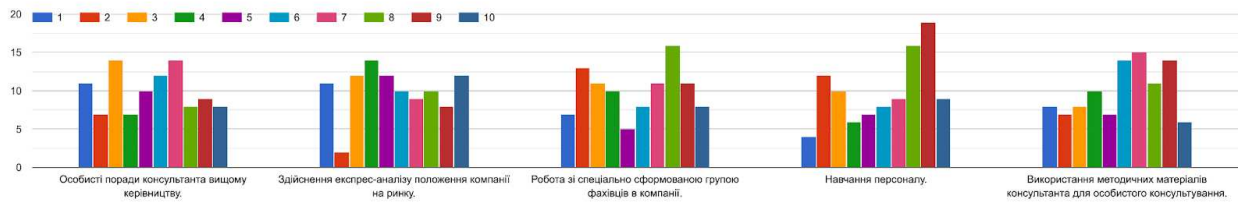
100 responses



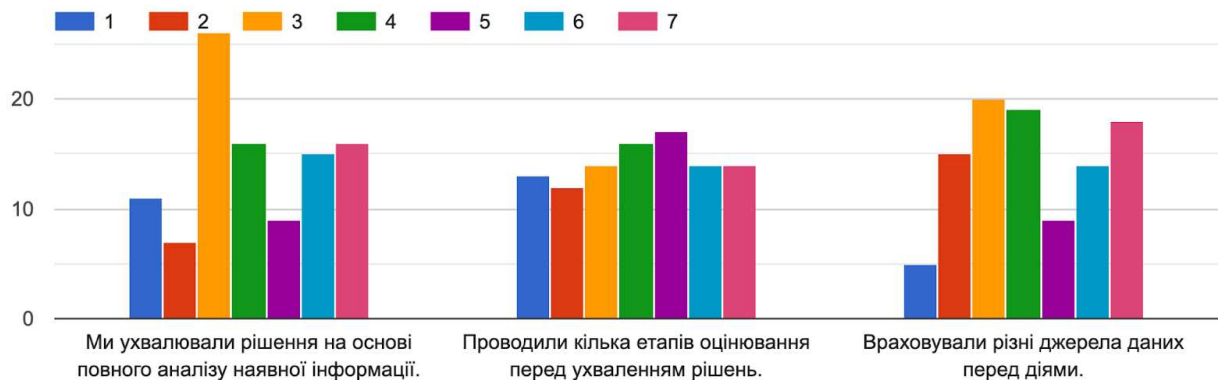
За яких нижчезазначених умов ви звернулися за консультаціями до зовнішніх бізнес-експертів? (Оцініть значущість факторів за шкалою від 1 до 10, де 1 – найменш прийнятний, а 10 – найбільш прийнятний).



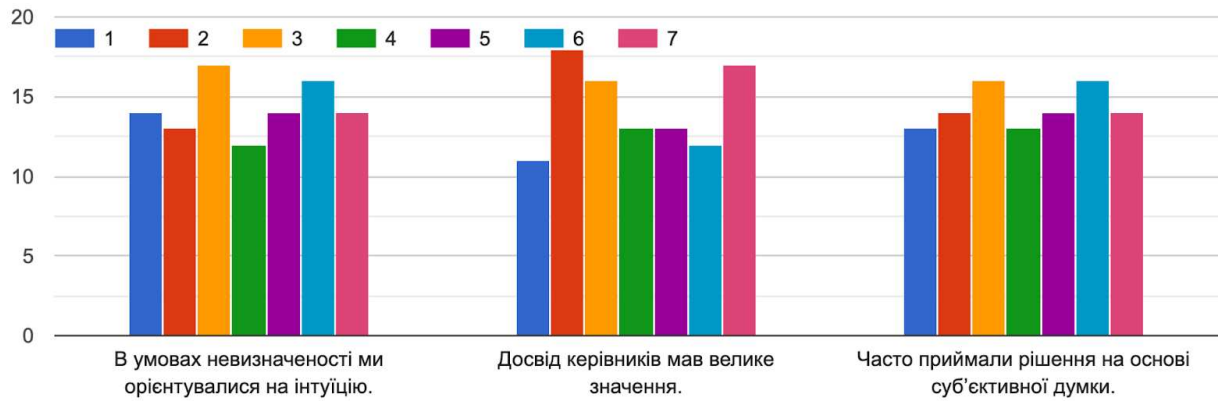
Які з нижче зазначених форматів роботи з консультантами ви вважаєте найбільш прийнятними? (Оцініть значущість факторів за шкалою від 1 до 10, де 1 – найменш прийнятний, а 10 – найбільш прийнятний).



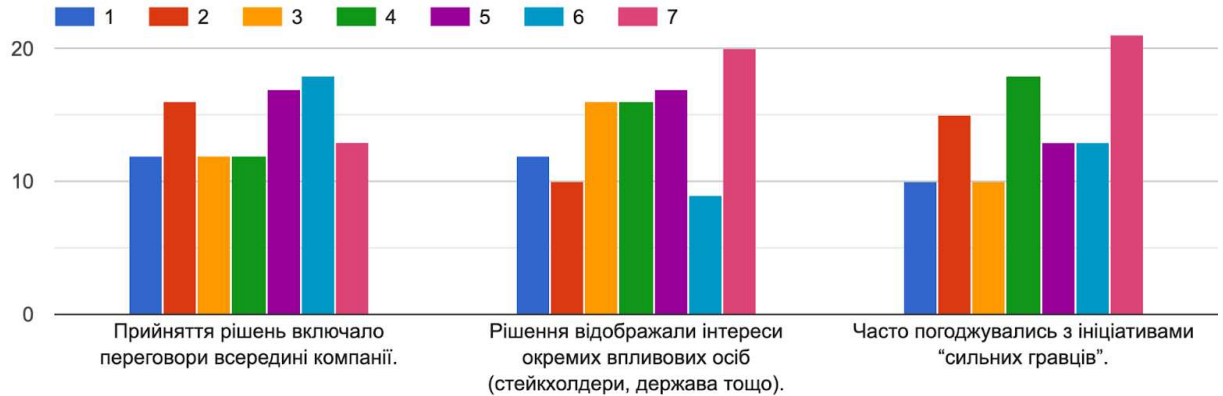
Раціональний підхід – рішення базуються на аналізі, фактах, об'єктивній оцінці. (Оцініть від 1 – повністю згоден до 7 – повністю не згоден)



Інтуїтивний підхід — рішення приймаються на основі досвіду, «відчуття», швидкої реакції в умовах невизначеності. (Оцініть від 1 – повністю згоден до 7 – повністю не згоден)

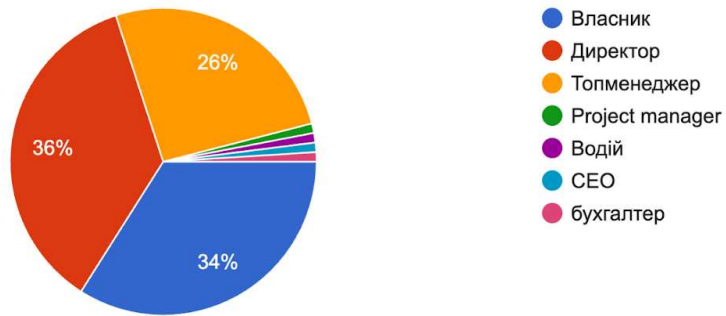


Політичний підхід — рішення формуються через переговори, інтереси впливових осіб, внутрішню боротьбу. (Оцініть від 1 – повністю згоден до 7 – повністю не згоден)



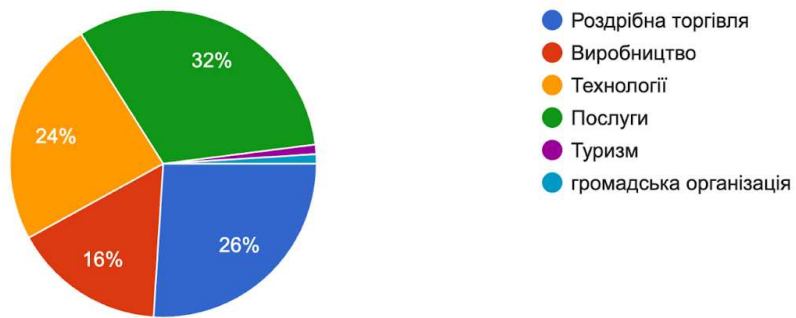
### Ваша посада у компанії:

100 responses



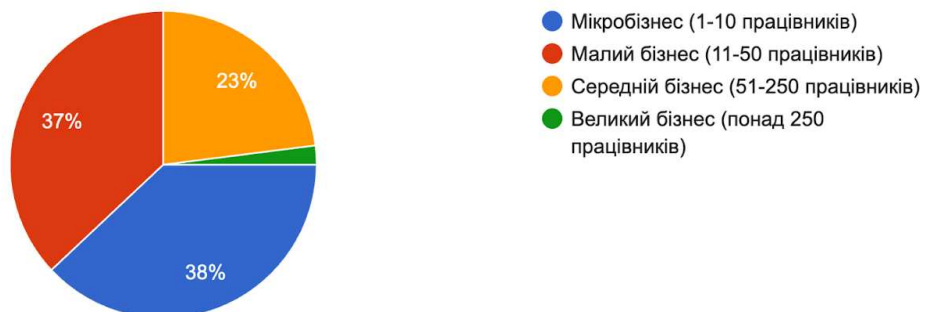
### Сфера діяльності компанії:

100 responses



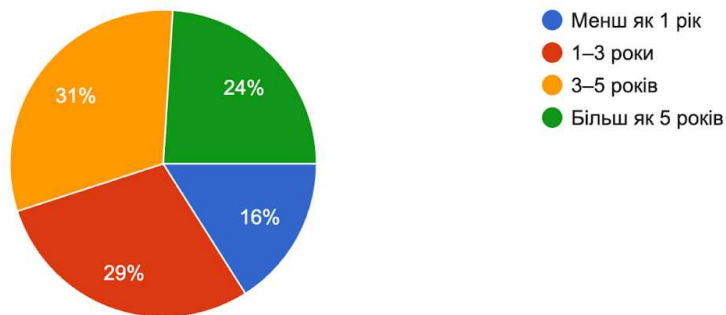
### Розмір вашої компанії:

100 responses



Скільки років ваш бізнес працює на ринку?

100 responses



**Додаткові коментарі.** Будь ласка, поділіться вашим досвідом або додатковими ідеями щодо управління бізнесом в умовах невизначеності:

У випадку невизначеності на національному ринку, необхідно взяти до уваги експортні ринки

Перехід на ремоут

Розвиток онлайн-продажів.

Одними із вагомих чинників фінансової підтримки були державні програми підтримки та гранти

Підвищили присутність у соціальних мережах задля побудови бренд-авеарнес та активізували комунікацію з потенційною аудиторією, оптимізували канали просування

Ми вирішили диверсифікувати постачальників

Перехід на експортні ринки.

None

Впровадження віддаленої роботи.

Здійснили релокацію бізнесу до західних областей

Пошук нових партнерів у ЄС.

Найбільшу ефективність показали скорочення витрат та автоматизація процес.

## Довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи



LLC "JOINT FOREST"  
Serpneva Street, Ratne, Kovel district,  
Volyn region, Ukraine  
(03366) 21645

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг»  
здобувачки кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування економічного факультету  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
Панасюк Юлії Мирославівни на тему «Маркетингове консультування в умовах  
прийняття гнучких екстрених рішень»

Довідка видана Панасюк Юлії Мирославівні, здобувачці кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, про те, що результати її дисертаційної роботи знайшли своє відображення при оптимізації управлінських процесів та розробці стратегії адаптації ТОВ «Спільний Ліс» (Joint Forest).

У процесі співпраці з нашим підприємством було успішно розроблено Панасюк Ю. М. механізм гнучких екстрених рішень (ГЕР) з метою оперативного адаптування ринкової стратегії компанії до турбулентних умов. Окрім того, було враховано визначені Панасюк Ю. М. спеціалізовані «екстрені рутини», які допомогли створити гнучку організаційну структуру в умовах раптової втрати персоналу та комунікаційних бар'єрів.

Сформовані Панасюк Ю. М. стратегічні рекомендації щодо забезпечення тактичної реабілітації бізнесу були використані керівництвом ТОВ «Спільний Ліс» для переорієнтації збуту продукції з експорту на внутрішній ринок, а також для оптимізації логістичних потоків підприємства.

Довідка видана для представлення у Разову спеціалізовану Вчену раду за місцем захисту дисертації на здобуття ступеня доктора філософії. Довідка видана без фінансових та будь-яких інших зобов'язань перед авторкою.

30.01.2025

Ратне, Волинська область

Власник



Філіпс Джонатан Льюїс