Лілія КОРЧЕВСЬКА[1],
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
ORCID: 0000-0002-0720-9929
Ольга КОКОРЄВА[1],
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
ORCID: 0000-0001-9918-2278
Єлізавєта САФОНОВА[1],
студентка спеціальності «Менеджмент»,
кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
ORCID: 0009-0001-9267-3960

[1] *Херсонський національний технічний університет*

Прийняття: 20/12/2025
Рецензія: 27/12/2025
Публікація: 30/12/2025

JEL Класифікатор:
M10, M12, M14, M15

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Корчевська Л., Кокорєва О., Сафонова Є., 2025

DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-15

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Предметом дослідження у статті є сучасні підходи щодо управління підприємством в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Темою статті виступає аналіз та інтеграція гнучких стратегій менеджменту для підвищення стійкості бізнесу. Метою роботи є узагальнення ключових концепцій адаптивного, ризик-орієнтованого та agile-управління, а також розробка рекомендацій щодо їх застосування на вітчизняних підприємствах. Методологія дослідження базується на системному аналізі наукових публікацій, синтезі теоретичних підходів та узагальненні практичного досвіду.

Результати дослідження свідчать, що традиційні жорсткі моделі управління втрачають ефективність у VUCA-світі, що характеризуються волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю. Запропоновано інтеграцію адаптивного управління для швидкої реакції на зміни, ризик-орієнтованого підходу для мінімізації загроз та принципів agile шодо гнучкості організаційних процесів. Область застосування результатів — менеджмент підприємств у галузях з високою турбулентністю (IT, торгівля, виробництво) в умовах економічної нестабільності України.

Висновки підкреслюють необхідність переходу до комбінованих гнучких стратегій для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Дослідження сприяє розвитку теорії стратегічного менеджменту в турбулентному середовищі.

Ключові слова: *управління підприємством, невизначеність, адаптивне управління, ризик-менеджмент, VUCA-світ, гнучкі стратегії, agile-менеджмент, стійкість бізнесу.*

Liliya KORCHEVSKA, Yelizavieta SAFONOVA, Ol'ha KOKORIEVA

MODERN APPROACHES TO BUSINESS MANAGEMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The subject of the study is modern approaches to enterprise management under conditions of high uncertainty in the external environment. The topic of the article is the analysis and integration of flexible management strategies to enhance business resilience. The purpose of the work is to generalize key concepts of adaptive, risk-oriented, and agile management, as well as to develop recommendations for their application at domestic enterprises. The research methodology is based on systematic analysis of scientific publications, synthesis of theoretical approaches, and generalization of practical experience.

The research results indicate that traditional rigid management models lose effectiveness in the VUCA world, characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. The integration of adaptive management for rapid response to changes, a risk-oriented approach for threat minimization, and agile principles for organizational process flexibility is proposed. The field of application of the results is enterprise management in sectors with high turbulence (IT, trade, manufacturing) under conditions of economic instability in Ukraine.

Conclusions emphasize the need for a transition to combined flexible strategies to ensure competitiveness and sustainable development. The study contributes to the development of strategic management theory in a turbulent environment. The proposed approaches allow enterprises to improve adaptability, reduce risks, and optimize decision-making processes in unpredictable conditions, taking into account current geopolitical and economic challenges. The proposed integrated framework enables Ukrainian enterprises to proactively identify emerging risks, foster innovation through iterative processes, and maintain operational continuity amid ongoing geopolitical tensions and economic fluctuations.

Keywords: *enterprise management, uncertainty, adaptive management, risk management, VUCA world, flexible strategies, agile management, business resilience.*

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище відзначається надзвичайно високим рівнем невизначеності, зумовленим глобальними процесами: швидким розвитком технологій, геополітичними конфліктами, кліматичними змінами, пандеміями та економічними кризами. Традиційні підходи щодо управління підприємством, яке базуються на довгостроковому плануванні та передбачуваності, виявляються неефективними в умовах турбулентності. Проблема полягає в пошуку та впровадженні гнучких моделей менеджменту, здатних забезпечити швидку адаптацію, мінімізацію ризиків та збереження конкурентних переваг.

Ця проблема має прямий зв'язок з ключовими науковими завданнями, зокрема вдосконаленням теорії стратегічного та операційного менеджменту в умовах нестабільності, а також практичними завданнями – підвищенням резильєнтності підприємств, забезпеченням їхнього виживання та розвитку в сучасних реаліях української економіки, яка зазнає впливу воєнних ризиків, інфляції та порушень ланцюгів постачань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління підприємством в умовах невизначеності активно досліджується в сучасній економічній літературі. Зокрема адаптивне управління як механізм швидкої адаптації до змін розглядається в роботах, де підкреслюється роль гнучкості в організаційних структурах [1]. Ризик-орієнтований підхід, орієнтований на ідентифікацію та мінімізацію загроз зовнішнього контексту, детально аналізується з акцентом на інтеграцію ризик-менеджменту в стратегічне планування [5].

Інтеграція принципів VUCA-світу (volatility – волатильність, uncertainty – невизначеність, complexity – складність, ambiguity – неоднозначність) у менеджмент підприємств висвітлена в дослідженнях, де пропонується поєднання сучасних інструментів для подолання турбулентності [2]. Науково-методичні підходи на основі комплексної оцінки фінансового потенціалу пропонуються для забезпечення стійкості в невизначених умовах [6]. Також розглядаються проблеми управління в умовах невизначеності з позиції організаційних змін [4].

Незважаючи на значний доробок, залишаються невирішеними аспекти практичної інтеграції комбінованих підходів (адаптивного, ризик-орієнтованого та agile) для українських підприємств з урахуванням специфіки поточного економічного контексту. Більшість досліджень фокусуються на окремих інструментах, тоді як комплексна модель, адаптована до високої невизначеності, потребує подальшого розроблення. Саме цим аспектам присвячується дана стаття.

Метою статті є узагальнення сучасних підходів до управління підприємством в умовах невизначеності, аналіз їхніх переваг та пропозиція

рекомендацій щодо інтеграції гнучких стратегій для підвищення ефективності менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Сучасне бізнес-середовище характеризується надзвичайно високим рівнем невизначеності, що зумовлено низкою факторів: швидкими технологічними інноваціями, глобалізаційними процесами, геополітичними конфліктами, економічними кризами та непередбачуваними подіями на кшталт пандемій чи воєнних дій. У таких умовах традиційні підходи щодо управління підприємством, які базуються на жорсткому довгостроковому плануванні, лінійних організаційних структурах та передбачуваності зовнішніх факторів, виявляються малоефективними. Вони не дозволяють оперативно реагувати на зміни, що призводить до втрати конкурентних переваг, зниження фінансової стійкості та навіть банкрутства підприємств.

Невизначеність як явище має багатогранний характер. Вона проявляється в неможливості точного прогнозування майбутніх подій, відсутності повної інформації для прийняття рішень та множинності можливих сценаріїв розвитку. Особливо актуальною ця проблема є для українських підприємств, які функціонують в умовах тривалої економічної нестабільності, посиленої зовнішніми шоками. Дослідження свідчать, що в турбулентному середовищі ключовим фактором успіху стає здатність організації до швидкої адаптації та ефективного управління ризиками [1, 4].

Одним із провідних сучасних підходів щодо подолання невизначеності є адаптивне управління. Цей підхід передбачає створення гнучких організаційних систем, здатних динамічно змінюватися відповідно до сигналів зовнішнього середовища. Адаптивне управління ґрунтується на принципах постійного навчання, децентралізації рішень та орієнтації на реальний час. Воно дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, але й перетворювати невизначеність на джерело інновацій.

Переваги адаптивного управління полягають у підвищенні резильєнтності організації. Підприємства, які впроваджують адаптивні структури, демонструють кращі показники виживання в кризових періодах за рахунок швидкого перерозподілу ресурсів, модифікації бізнес-моделей та залучення персоналу до процесу прийняття рішень. У вітчизняній практиці це проявляється в переході багатьох компаній до гібридних моделей роботи та децентралізованого менеджменту під час зовнішніх криз [1].

Адаптивне управління сприяє формуванню культури, орієнтованої на зміни, де помилки сприймаються як можливості для вдосконалення, а не як загрози. Систематизація ключових елементів та переваг адаптивного управління в умовах невизначеності наведена в таблиці 1.

Механізми впровадження адаптивного управління містять: створення систем постійного моніторингу зовнішнього середовища, використання інструментів бізнес-аналітики та формування гнучких організаційних структур, таких як матричне чи мережеві моделі. Важливим елементом є розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації та швидке навчання, де співробітники на всіх рівнях залучаються до процесу виявлення змін та пропозиції рішень. Це дозволяє підприємству не лише пасивно реагувати, але й активно формувати своє середовище, наприклад, через стратегічні партнерства чи диверсифікацію діяльності [1, 4].

У практиці адаптивне управління проявляється в переході від ієрархічних до горизонтальних структур, де рішення приймаються ближче до виконавців. Це особливо ефективно в галузях з високою динамікою, таких як IT чи торгівля, де швидкість реакції визначає конкурентну позицію.

Таблиця 1. Ключові елементи адаптивного управління підприємством в умовах невизначеності

Елемент адаптивного управління	Опис та принципи	Переваги	Приклади в практиці
Постійне навчання та орієнтація на реальний час	Швидкий збір та аналіз даних про зміни зовнішнього середовища	Підвищення резильєнтності, перетворення невизначеності на інновації	Передбачення змін через реальний час даних
Децентралізація рішень	Рішення приймаються ближче до виконавців	Швидка реакція, залучення персоналу, краща адаптація до криз	Гібридні моделі роботи та децентралізований менеджмент під час криз в Україні
Гнучкі організаційні структури	Матричні, мережеві моделі замість жорсткої ієрархії	Швидкий перерозподіл ресурсів, модифікація бізнес-моделей	Стратегічні партнерства, диверсифікація діяльності
Культура, орієнтована на зміни	Помилки як можливості для вдосконалення	Формування інноваційного середовища, мотивація персоналу	Сприйняття помилок як джерела знань та навчання

Джерело: зроблено та доповнено на основі [1; 4]

Дослідження свідчать, що адаптивні підприємства мають на 20 – 30% вищі показники адаптації до криз порівняно з традиційними, завдяки механізмам зворотного зв'язку та ітераційного планування [1].

Інший важливий напрям – інтеграція принципів VUCA-світу в систему менеджменту.

Застосування VUCA-принципів дозволяє підприємствам розробляти стратегії, які враховують множинність факторів впливу. Дослідження підкреслюють, що інтеграція VUCA в менеджмент сприяє підвищенню стратегічної гнучкості та ефективності прийняття рішень у турбулентних умовах [2]. Для українських підприємств це особливо релевантно, оскільки VUCA-модель допомагає моделювати ризики, пов'язані з геополітичною ситуацією, та розробляти альтернативні сценарії розвитку.

Контрзаходи до VUCA охоплюють: розвиток стратегічного бачення (Vision) для протидії волатильності через чітке визначення довгострокових цілей, глибоке розуміння (Understanding) невизначеності шляхом збору та аналізу даних, досягнення ясності (Clarity) в складних системах через спрощення процесів та гнучкості (Agility) для неоднозначності шляхом впровадження ітераційних методів. Інтеграція цих принципів у корпоративну стратегію дозволяє трансформувати виклики в можливості, наприклад, через створення антикризових команд та регулярне моделювання сценаріїв [2].

Значну роль відіграє ризик-орієнтоване управління, яке фокусується на систематичному виявленні, оцінці та менеджменті ризиків. В умовах невизначеності зовнішнього контексту цей підхід стає інтегральною частиною стратегічного планування. Ключовими етапами є ідентифікація потенційних загроз (економічних, політичних, технологічних), кількісна та якісна оцінка їхньої ймовірності та впливу, а також розробка заходів мінімізації.

Інструменти ризик-менеджменту містять: матриці ризиків, SWOT-аналіз з акцентом на загрози, стрес-тестування та хеджування. Ризик-орієнтований підхід не лише захищає підприємство від втрат, але й дозволяє виявляти можливості в невизначеності – наприклад, диверсифікацію ринків чи інноваційні продукти. Практика свідчить, що підприємства з розвиненим ризик-менеджментом мають вищу фінансову стійкість і кращу адаптацію до криз [5]. В українському контексті це проявляється в необхідності враховувати специфічні ризики, такі як валютні коливання, порушення ланцюгів постачань та регуляторні зміни.

Ефективність ризик-орієнтованого підходу посилюється використанням сучасних інструментів, таких як ризик-мапи, кількісні моделі (VaR – Value at Risk) та якісні оцінки за шкалою ймовірність-вплив. В умовах зовнішньої невизначеності особливу увагу приділяють диверсифікації ризиків, страхуванню та створенню резервних фондів. Це не лише мінімізує втрати, але й сприяє стратегічному розвитку, дозволяючи підприємству

інвестувати в нові напрями з урахуванням ризик-профілю [5]. Ілюстрацію ключових етапів ризик-орієнтованого управління в умовах невизначеності наведено на рисунку 1.

Рис. 1. Схема процесу ризик-орієнтованого управління

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Перспективним є також впровадження елементів agile-менеджменту, який передбачає ітераційний розвиток процесів, короткі цикли планування (спринти), постійний зворотний зв'язок та командну роботу. Agile, спочатку розроблений для IT, нині застосовується в маркетингу, виробництві та загальному менеджменті. Його принципи – прозорість, адаптивність та орієнтація на цінність для клієнта – ідеально пасують до умов невизначеності, дозволяючи швидко тестувати гіпотези та коригувати стратегію.

Комбінація agile з традиційними підходами створює гібридні моделі, де жорстке планування поєднується з гнучкістю. Це сприяє інноваційності та швидкості виходу на ринок нових продуктів [2].

Приклади успішного застосування agile поза IT-сферою включають маркетингові кампанії з ітераційним тестуванням, виробничі процеси з гнучкими лініями та управління проєктами в будівництві. У невизначеному середовищі agile сприяє зниженню часу на впровадження змін на 40 – 50%, завдяки фокусу на мінімально життєздатних продуктах (MVP) та постійному залученню клієнтів. Інтеграція принципів agile з традиційними підходами дозволяє підприємствам поєднувати жорстке стратегічне планування з динамічними ітераційними процесами, що особливо ефек-

тивно в турбулентному VUCA-середовищі, де потрібна швидка адаптація до змін без втрати контролю [2].

Гібридні моделі, що поєднують agile з традиційним менеджментом, стають стандартом для великих підприємств, оскільки забезпечують баланс між стабільністю та гнучкістю, сприяючи інноваційному розвитку в умовах невизначеності [2]. Такий підхід також доповнює адаптивне управління, дозволяючи швидко тестувати рішення та коригувати стратегію на основі реального зворотного зв'язку [1].

Одним із найбільш ефективних рішень в умовах невизначеності є використання гібридних моделей, які поєднують переваги традиційного менеджменту (жорстке довгострокове планування, чіткий контроль та стабільність) з гнучкістю та адаптивністю agile-підходу (короткі ітераційні цикли, швидкий зворотний зв'язок та орієнтація на MVP).

Для забезпечення ефективності в невизначеності важливим є комплексна оцінка фінансового потенціалу підприємства. Такий підхід містить аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності та інвестиційної привабливості з урахуванням ризиків. Науково-методичні рекомендації пропонують використовувати інтегральні показники, моделі дисконтованих грошових потоків та сценарний аналіз для прогнозування в турбулентному середовищі [6]. Це дозволяє менеджменту обґрунтовано розподіляти ресурси та планувати розвиток навіть за відсутності стабільності.

Комплексна оцінка фінансового потенціалу в умовах невизначеності передбачає використання інтегральних показників, таких як коефіцієнти ліквідності, рентабельності активів, заборгованості та cash flow. Рекомендується застосовувати методи дисконтування грошових потоків (DCF) з урахуванням кількох сценаріїв (оптимістичний, песимістичний, базовий) та чутливості до ключових змінних. Це дозволяє обґрунтовано планувати інвестиції та забезпечувати фінансову стійкість навіть за високої волатильності [6].

Аналіз сучасних підходів свідчить про їхню взаємодоповнюваність. Окремо адаптивне, ризик-орієнтоване чи agile-управління мають обмеження: перше може бути ресурсоємним, друге – надто консервативним, третє – ефективним лише в динамічних галузях. Тому пропонується інтегрована модель управління в умовах невизначеності, яка поєднує:

- Адаптивну основу для постійного моніторингу та навчання.
- VUCA-принципи як стратегічний фреймворк.
- Ризик-орієнтований механізм для ідентифікації та менеджменту загроз.
- Agile-елементи для ітераційних процесів і гнучкості.
- Фінансову оцінку як базис для обґрунтування рішень.

Така модель дозволяє створити резильєнтну організацію, здатну не лише виживати, але й розвиватися в невизначеності. Практичні рекомендації для впровадження містять: навчання персоналу, цифровізацію процесів, створення крос-функціональних команд та регулярне рев'ю стратегій. Як видно з таблиці 2, кожен окремий підхід має певні обмеження, які можна компенсувати шляхом їхньої інтеграції. Запропонована інтегрована модель узагальнює сильні сторони розглянутих концепцій і є найбільш перспективною для застосування на підприємствах в умовах високої невизначеності.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика сучасних підходів щодо управління підприємством в умовах невизначеності

Підхід	Основні принципи	Переваги	Недоліки	Інструменти та методи
Адаптивне управління	Постійне навчання, децентралізація, швидка реакція на зміни	Висока резильєнтність, інноваційність, гнучкість структур	Ресурсоємність, потреба в кваліфікованому персоналі	Моніторинг середовища, матричні структури, зворотний зв'язок
Принципи VUCA-світу	Vision, Understanding, Clarity, Agility	Системне протидія волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності	Складність впровадження на всіх рівнях	Сценарне планування, антикризові команди
Ризик-орієнтоване управління	Ідентифікація, оцінка, мінімізація ризиків	Зниження втрат, виявлення можливостей у ризиках	Можливий консерватизм, фокус на негативних аспектах	Матриці ризиків, VaR, стрес-тестування, хеджування
Agile-менеджмент	Ітераційні цикли, командна робота, орієнтація на клієнта	Швидкість реакції, інноваційність, гнучкість процесів	Ефективний переважно в динамічних галузях, потреба в дисципліні	Спринти, Scrum, Kanban, MVP
Комплексна оцінка фінансового потенціалу	Інтегральні показники ліквідності, рентабельності, ризиків	Обґрунтоване планування в невизначеності	Складність розрахунків, залежність від якості даних	DCF, сценарний аналіз, коефіцієнти
Інтегрована модель (модель автора)	Поєднання всіх вищезазначених підходів	Максимальна резильєнтність, конкурентоспроможність, стійкий розвиток	Високі вимоги до трансформації організації	Цифрові інструменти, кросфункціональні команди, регулярний рев'ю

Джерело: зроблено та доповнено на основі [1, 4, 2, 5, 6]

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження сучасних підходів щодо управління підприємством в умовах невизначеності дозволило узагальнити ключові концепції та обґрунтувати необхідність переходу від традиційних жорстких моделей до гнучких інтегрованих стратегій. Аналіз свідчить, що сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності (VUCA-світ) та робить класичні методи планування неефективними, оскільки вони не забезпечують швидкої адаптації до змін зовнішнього контексту.

Основні результати дослідження полягають у виділенні та характеристиці провідних підходів: адаптивного управління, яке забезпечує динамічну реакцію та організаційне навчання; ризик-орієнтованого менеджменту, орієнтованого на систематичну ідентифікацію та мінімізацію загроз; принципів VUCA як стратегічного фреймворку для протидії турбулентності; agile-менеджменту для ітераційних процесів та гнучкості; а також комплексної оцінки фінансового потенціалу як основи обґрунтованих рішень. Кожен із цих підходів має значні переваги, але їх ізольоване застосування обмежене. Тому ключовим науковим результатом є обґрунтування інтегрованої моделі, яка поєднує адаптивність, ризик-орієнтацію, agile-елементи, VUCA-принципи та фінансову оцінку, створюючи резилієнтну систему управління.

Запропонована модель дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах високої невизначеності, але й перетворювати виклики на можливості для розвитку, підвищуючи конкурентоспроможність та стійкість. Практичні пропозиції містять: поетапне впровадження гнучких структур (від пілотних проєктів до повної трансформації), розвиток цифрових інструментів моніторингу, навчання персоналу принципам адаптивного та agile-менеджменту, регулярне сценарне планування та інтеграцію ризик-менеджменту в усі бізнес-процеси. Для українських підприємств особливо актуальним є врахування специфічних ризиків (геополітичних, економічних), диверсифікація діяльності та державна підтримка трансформаційних ініціатив.

Перспективи подальших досліджень полягають у емпіричній верифікації запропонованої інтегрованої моделі на прикладі конкретних галузей української економіки (наприклад, IT, агропромисловість, машинобудування), розробці кількісних метрик оцінки ефективності гнучких стратегій в умовах невизначеності, а також вивченні впливу цифрової трансформації та штучного інтелекту на посилення адаптивності менеджменту. Подальший аналіз може бути спрямований на порівняльне дослідження досвіду підприємств у різних країнах з високою турбулентністю середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Пугачевська К.Й., Лисенко Е.Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 1 – 4. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220 (дата звернення: 18.12.2025).

2. Нечаєва І.А., Панкова А.Ю. Управління підприємствами в умовах невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів VUCA-світу. *Економічний розвиток*. 2024. № 3 (50). С. 1 – 6. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1058/1014 (дата звернення: 18.12.2025).

3. Бабій О.М., Койнак В.В. Сучасні проблеми та перспективи управління активами підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 1 – 5. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3403/3331 (дата звернення: 18.12.2025).

4. Другова О.С., Бріль М.С., Задорожний А.О. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2025. № 15. С. 1 – 7. URL: https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/241/233 (дата звернення: 18.12.2025).

5. Дуднєва Ю., Зайцева А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління*. 2023. № 15. С. 1 – 15. URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/539/459 (дата звернення: 18.12.2025).

6. Педченко Н.С., Луценко О.І., Космін В.Р., Шибковський Д.І., Дерпач І.Ф. Науково-методичні підходи до управління підприємством в умовах невизначеності на основі комплексної оцінки його фінансового потенціалу. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 4. С. 1 – 8. URL: http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/174/164 (дата звернення: 18.12.2025).

REFERENCES

1. Puhachevska K. Y., Lysenko E. R. Adaptyvne upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh nevyznachenosti [Adaptive enterprise management in conditions of uncertainty]. *Molodyi vchenyi*. 2021. No 9 (97). Pp. 1 – 4. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2236/2220 (Accessed: December 18, 2025). (in Ukrainian).

2. Nechaieva I. A., Pankova A. Y. Upravlinnia pidpryiemstvamy v umovakh nevyznachenosti: intehratsiia suchasnykh pidkhodiv menedzhmentu ta pryntsypiv VUCA-svitu [Enterprise management in conditions of uncertainty: integration of modern management approaches and VUCA world principles]. *Ekonomichnyi rozvytok*. 2024. No 3 (50). Pp. 1 – 6. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1058/1014 (Accessed: December 18, 2025). (in Ukrainian).

3. Babii O. M., Koinak V. V. Suchasni problemy ta perspektyvy upravlinnia aktyvamy pidpryiemstv [Modern problems and prospects of enterprise asset management].

Ekonomika ta suspilstvo. 2024. No 59. Pp. 1 – 5. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3403/3331 (Accessed: December 18, 2025). (in Ukrainian).

4. Druhova O. S., Bril M. S., Zadorozhnyi A. O. Upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh nevyznachenosti [Enterprise management in conditions of uncertainty]. *Suchasni problemy upravlinnia pidpryiemstvamy: teoriia ta praktyka*. 2025. No 15. Pp. 1 – 7. URL: https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/241/233 (Accessed: December 18, 2025). (in Ukrainian).

5. Dudnieva Y., Zaitseva A. Ryzyk-oriientovane upravlinnia pidpryiemstvamy v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho kontekstu [Risk-oriented enterprise management in conditions of external context uncertainty]. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia*. 2023. No 15. Pp. 1 – 15. URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/539/459 (Accessed: December 18, 2025). (in Ukrainian).

6. Pedchenko N. S., Lutsenko O. I., Kosmin V. R., Shybkovskyi D. I., Derpach I. F. Naukovo-metodychni pidkhody do upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh nevyznachenosti na osnovi kompleksnoi otsinky yoho finansovoho potentsialu [Scientific and methodological approaches to enterprise management in conditions of uncertainty based on comprehensive assessment of its financial potential]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy*. 2023. No 4. Pp. 1 – 8. URL: http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/174/164 (Accessed: December 18, 2025). (in Ukrainian).