

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**
Кафедра _____

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: **«ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ»**
на тему: **«БІЗНЕС У СТАНІ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: УПРАВЛІНСЬКІ
РІШЕННЯ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»**

Студентки: Кутової Анжели Олексіївни

курсу: 4-го

групи: ТУкв-12-22-Б1М(4.6здс)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Керівник:. к.е.н., доцент

Гавриленко Олена Євгеніївна

Оцінка: _____

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії _____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	5
1.1. Поняття турбулентності у бізнес-середовищі: сутність, види та причини виникнення	5
1.2. Системна невизначеність як управлінська категорія	10
1.3. Еволюція управлінських концепцій в умовах нестабільності	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	15
2.1. Моделі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності	15
2.2. Інструменти діагностики турбулентності зовнішнього середовища	17
2.3. Практичний аналіз управлінських рішень підприємств у 2022–2025 роках	20
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ	23
3.1. Стратегічна гнучкість та антикризове управління	23
3.2. Цифрові технології як інструмент подолання невизначеності	25
3.3. Рекомендації щодо формування стійкої системи управління бізнесом в умовах турбулентності	27
ВИСНОВКИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище переживає один із найскладніших і найбільш динамічних періодів у своїй новітній історії. Починаючи з 2020 року світ зіткнувся з серією безпрецедентних потрясінь: пандемія COVID-19, яка радикально змінила умови господарювання на всіх рівнях; повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році, що спричинило глибоку гуманітарну, економічну та логістичну кризу; глобальна інфляція; енергетична криза; розриви у ланцюгах постачання. Усе це разом сформувало стан, який науковці все частіше позначають поняттям «турбулентність» – перманентну нестабільність, при якій традиційні інструменти прогнозування та планування значною мірою втрачають свою ефективність.

В умовах України ситуація набула особливої гостроти. Згідно з даними Державної служби статистики, у 2022 році ВВП країни скоротився на 29,1%, обсяги промислового виробництва впали на понад 36%, а кількість малих і середніх підприємств, що припинили діяльність, перевищила 30% від загального числа суб'єктів господарювання. Проте вже у 2023–2024 роках спостерігалися перші ознаки адаптації бізнесу: частина підприємств не лише вижила, але й знайшла нові ринки збуту, переорієнтувала виробничі процеси та впровадила нові управлінські підходи.

Саме тому дослідження управлінських рішень в умовах системної невизначеності є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору. Розуміння того, які моделі, стратегії та інструменти менеджменту дозволяють підприємствам не просто виживати, а й розвиватися у стані постійної турбулентності, є ключовим завданням сучасної управлінської науки.

Теоретичним підґрунтям для написання курсової роботи слугували праці вітчизняних учених у сфері менеджменту та управління бізнесом, зокрема: О. В. Баєвої [8; 9], М. П. Бутка [11; 12], С. В. Войтка та О. А. Гавриша [13], В. М. Гончарова та Г. І. Дібніса [14], М. В. Загірняка та П. Г. Перерви [17], Т. В.

Іванової [18], О. В. Коваленка [19], Л. О. Лігоненко та Т. І. Хіленко [21], О. С. Мороз [22], О. В. Назаренка [24], М. В. Руденка [28], З. Є. Шершньової [35] та ін.

Нормативно-правову базу дослідження становлять Господарський кодекс України [1], Цивільний кодекс України [2], Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [3], Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року [6], Стратегія розвитку МСП до 2027 року [7] та інші нормативно-правові акти.

Мета курсової роботи – дослідити теоретичні засади та практичні аспекти прийняття управлінських рішень в умовах системної невизначеності та турбулентності бізнес-середовища, а також розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління підприємствами в таких умовах.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність, види та причини виникнення турбулентності у бізнес-середовищі;
- систематизувати поняття системної невизначеності як управлінської категорії;
- проаналізувати еволюцію управлінських концепцій в умовах нестабільності;
- розглянути основні моделі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності;
- провести практичний аналіз управлінських рішень вітчизняних підприємств у 2022–2025 роках;
- розробити рекомендації щодо формування стійкої системи управління бізнесом в умовах турбулентності.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнесом в умовах системної невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

Предмет дослідження – управлінські рішення, механізми та інструменти адаптації підприємств до умов системної нестабільності.

Методи дослідження: системний аналіз, синтез, індукція та дедукція, порівняльний аналіз, статистичні методи обробки даних, метод сценарного моделювання, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз.

Структура курсової роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел містить 35 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 36 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Поняття турбулентності у бізнес-середовищі: сутність, види та причини виникнення

Термін «турбулентність» у менеджменті та теорії організацій набув широкого застосування завдяки роботам Ігоря Ансоффа, який ще у 1970-х роках запропонував концепцію рівнів турбулентності зовнішнього середовища як шкалу для оцінки ступеня нестабільності та непередбачуваності умов, у яких функціонують організації. Сьогодні це поняття стало одним із ключових у стратегічному менеджменті та теорії прийняття рішень [35, с. 44].

У найзагальнішому розумінні турбулентність бізнес-середовища означає стан підвищеної нестабільності, непередбачуваності та хаотичності зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства, при якому традиційні методи стратегічного планування та управління виявляються недостатньо ефективними. На відміну від звичайної ризикованості, коли ймовірність настання подій можна визначити або принаймні оцінити, турбулентність передбачає принципово нові, неочікувані виклики, для яких у менеджерів немає готових алгоритмів реагування [19, с. 89–90].

Дослідник О. В. Коваленко наголошує, що турбулентність є не просто посиленням ризиків, а якісно іншим станом середовища, де «правила гри» змінюються настільки швидко, що будь-яка довгострокова стратегія потребує постійного перегляду [19, с. 91]. З цим погоджуються й С. В. Войтко та О. А. Гавриш, стверджуючи, що адаптивне управління в умовах турбулентного середовища є не просто реакцією на зміни, а проактивним формуванням нових компетенцій та організаційних можливостей [13, с. 113–114].

Таблиця 1.1 – Класифікація видів турбулентності бізнес-середовища

Вид турбулентності	Характеристика	Приклади (2022–2025)	Вплив на бізнес
Економічна	Різкі коливання макроекономічних показників, інфляція, девальвація	Інфляція 26,6% в Україні у 2022 р.; дефіцит держбюджету 36% ВВП	Зростання витрат, ускладнення планування
Геополітична	Збройні конфлікти, санкції, розрив міжнародних зв'язків	Повномасштабна війна з РФ з 24.02.2022; санкційні пакети ЄС проти РФ	Ризик втрати активів, ринків збуту
Технологічна	Прискорена цифровізація, поява нових технологій, що руйнують існуючі бізнес-моделі	Масове впровадження ІІІ, автоматизація, дронно-логістичні сервіси	Моральне застарівання продуктів і процесів
Соціальна	Демографічні зміни, міграція, зміна споживчої поведінки	8+ млн українців виїхали за кордон; внутрішнє переміщення 5+ млн	Нестача кадрів, зміна попиту
Регуляторна	Часті зміни законодавства, нові вимоги держорганів	Запровадження воєнного стану, зміни трудового законодавства	Юридична невизначеність, зростання compliance-витрат

Джерело: складено автором на основі [13, с. 113; 19, с. 89; 28, с. 45]

Як видно з таблиці 1.1, сучасна турбулентність є багатовимірним явищем, що охоплює одночасно економічний, геополітичний, технологічний, соціальний і регуляторний виміри. Для України у 2022–2025 роках особливо актуальними виявилися геополітична та економічна складові, що суттєво ускладнило середовище функціонування вітчизняного бізнесу.

Причини виникнення турбулентності у сучасному бізнес-середовищі можна систематизувати за кількома групами. По-перше, це глобалізація та взаємозалежність економік, яка призводить до того, що локальні кризи швидко набувають глобального масштабу. По-друге – прискорення темпів технологічного розвитку, яке скорочує часові горизонти стратегічного планування. По-третє – посилення геополітичної нестабільності та зростання кількості збройних конфліктів у світі [27, с. 112–115].

Окрему увагу варто приділити концепції «VUCA-світу» (Volatility – мінливість, Uncertainty – невизначеність, Complexity – складність, Ambiguity – неоднозначність), яка набула особливої популярності після 2010-х років. За даними досліджень, у 2022–2024 роках рівень VUCA-індексу для України досяг критичних значень, що підтверджується статистикою: кількість підприємств, що змінили свій основний вид діяльності протягом 2022–2023 років, становила майже 18% від загального числа суб'єктів господарювання [25, с. 45–47].

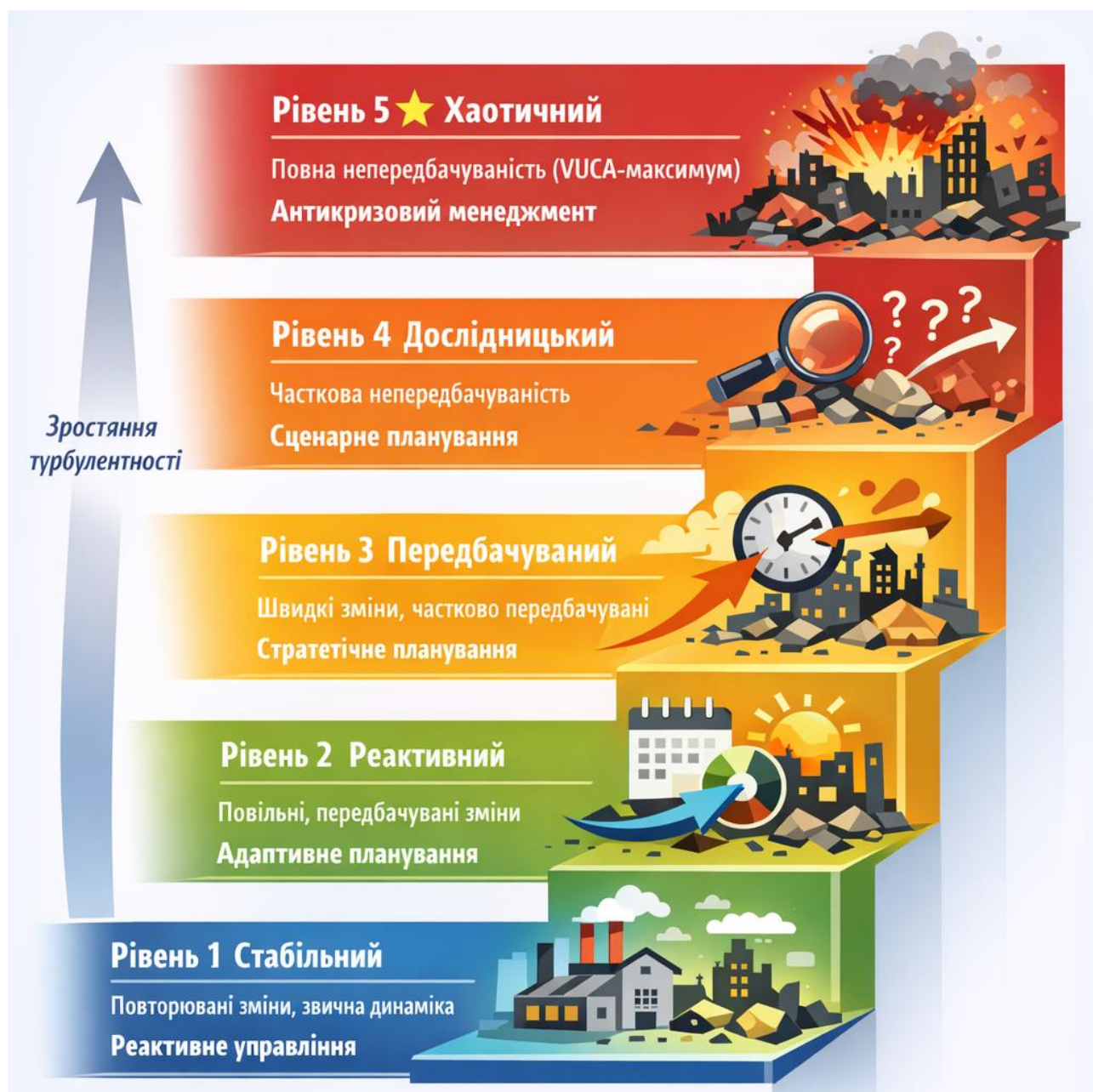


Рис. 1.1 – Рівні турбулентності бізнес-середовища за Ансоффом та їх характеристика. Джерело: адаптовано автором на основі [12, с. 55; 35, с. 47–49]

З рисунку 1.1 очевидно, що Україна у 2022–2023 роках функціонувала переважно на 5-му рівні турбулентності – рівні, де жодна традиційна система стратегічного планування не є достатньою і де на перший план виходять гнучкість, швидкість реакції та здатність до радикальних трансформацій.

1.2. Системна невизначеність як управлінська категорія

Поняття «невизначеність» є однією з фундаментальних категорій теорії управлінських рішень. У класичній інтерпретації ризик і невизначеність розрізняються таким чином: ризик – це ситуація, коли ймовірність настання подій може бути визначена на основі статистичних даних, тоді як невизначеність – це ситуація, де такі ймовірності принципово невідомі [11, с. 78–80].

Системна невизначеність, на відміну від звичайної, характеризується тим, що нестабільність охоплює одночасно декілька взаємопов'язаних підсистем і не може бути знята шляхом збору додаткової інформації чи застосування більш досконалих аналітичних методів. Інакше кажучи, це невизначеність, яка є іманентною властивістю системи, а не наслідком нестачі знань [10, с. 46–47].

М. В. Загірняк та П. Г. Перерва визначають системну невизначеність як «стан навколишнього середовища, при якому кількість та складність факторів впливу перевищує спроможність управлінської системи підприємства до їх адекватного аналізу та прогнозування» [17, с. 205]. Таке визначення підкреслює когнітивну складову проблеми – йдеться не лише про об'єктивну нестабільність, але й про обмеженість людських та організаційних можливостей для її опрацювання.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика видів невизначеності в управлінні

Критерій	Звичайна невизначеність	Ризик	Системна невизначеність
Визначеність ймовірностей	Частково відома	Відома або розрахована	Невідома / нерозрахована
Кількість факторів впливу	Обмежена	Обмежена	Необмежена
Можливість прогнозування	Часткова	Висока (за моделями)	Вкрай обмежена
Тривалість стану	Тимчасова	Тимчасова	Перманентна
Управлінська відповідь	Аналіз, планування	Ризик-менеджмент	Адаптивний менеджмент, резильєнтність

Джерело: складено автором на основі [10, с. 46; 11, с. 79; 17, с. 205; 24, с. 57]

Таблиця 1.2 наочно демонструє принципові відмінності між різними типами управлінської невизначеності. Системна невизначеність є найскладнішим для менеджменту станом, оскільки вона не лише ускладнює прийняття рішень, але й принципово змінює саму логіку управлінського процесу.

О. В. Назаренко у своєму дослідженні наголошує, що в умовах системної невизначеності ризик-менеджмент як самостійна функція управління стає недостатнім – необхідна повноцінна інтеграція управління ризиками у загальну стратегію підприємства [24, с. 58–60]. Це підтверджується і практикою українських підприємств: ті компанії, які у 2022 році мали інтегровані системи управління ризиками, демонстрували значно вищу адаптивність до умов воєнного часу.

Важливим аспектом системної невизначеності є її вплив на поведінку менеджерів. Психологічні дослідження свідчать, що в умовах глибокої невизначеності люди схильні до когнітивних спотворень: надмірного оптимізму або, навпаки, паралічу прийняття рішень. Саме тому одним із завдань сучасного менеджменту є формування організаційної культури, яка сприяє раціональній поведінці в умовах стресу і невизначеності [9, с. 87–89].

Рівень системної невизначеності для вітчизняних підприємств у 2022–2025 роках можна оцінити за допомогою таких показників, як: частота змін ключових параметрів середовища (валютний курс, ціни на енергоносії, регуляторні вимоги), кількість форс-мажорних обставин, визнаних ТПП України, а також рівень

споживчих та підприємницьких очікувань. За всіма цими показниками Україна у зазначений період перебувала у зоні критичної невизначеності.

1.3. Еволюція управлінських концепцій в умовах нестабільності

Управлінська думка завжди відгукувалася на зміни у зовнішньому середовищі, формуючи нові концепції та підходи відповідно до актуальних викликів епохи. З точки зору еволюції менеджменту, кожна значна криза або турбулентний період ставала каталізатором розвитку нових управлінських парадигм [8, с. 45–50].

Класичні школи менеджменту – наукового управління Тейлора, адміністративна школа Файоля, бюрократична модель Вебера – формувалися в умовах відносно стабільного та передбачуваного середовища. Вони пропонували раціональні, систематичні підходи до організації виробництва та управління, що ефективно працювали в умовах масового промислового виробництва першої половини ХХ століття [15, с. 112–115].

Проте вже у 1960–1970-х роках, в умовах прискорення науково-технічного прогресу та зростання глобальної конкуренції, стало очевидним, що жорсткі ієрархічні структури та лінійне планування не справляються з новими викликами. Виникли ситуативна теорія менеджменту, теорія систем, концепція стратегічного управління, а згодом – ресурсна концепція підприємства та концепція ключових компетенцій [32, с. 78–82].

З 1990-х років особливої актуальності набули концепції організаційного навчання (П. Сенге), управління знаннями та динамічних здібностей (Д. Тіс). Ці підходи акцентували увагу на здатності організацій до постійної адаптації та навчання як на ключовій конкурентній перевазі [33, с. 56–58].

На початку ХХІ століття, особливо після світової фінансової кризи 2008–2009 років, почали формуватися концепції, орієнтовані безпосередньо на умови невизначеності та турбулентності. Серед них виокремимо:

- Agile-менеджмент – підхід, що передбачає ітеративне управління проектами та організаційну гнучкість, здатність до швидкого перегляду планів і пріоритетів;
- Концепцію резильєнтності (resilience) – стійкості підприємства до шоків та його здатності до відновлення після криз;
- Lean-менеджмент – управління, орієнтоване на мінімізацію втрат і максимальну ефективність у використанні ресурсів;
- Антикризовий менеджмент – системний підхід до управління в умовах гострих криз [21, с. 45–48].

Я. В. Литвиненко наголошує, що сучасна управлінська парадигма відходить від пошуку єдиної «найкращої» управлінської моделі та рухається до ситуативного поєднання різних підходів залежно від конкретних умов і викликів [20, с. 179–180]. Це означає, що успішний менеджер XXI століття має бути не просто носієм однієї концепції управління, а «управлінським поліглотом», здатним переключатися між різними інструментами та парадигмами.

Таблиця 1.3 – Еволюція управлінських концепцій від стабільності до турбулентності

Період	Концепція	Ключова ідея	Умови застосування
1900–1940	Наукове управління, адміністративна школа	Рационалізація виробництва, ієрархія	Стабільне, передбачуване середовище
1950–1970	Системний підхід, ситуативне управління	Адаптація до ситуації	Помірна нестабільність
1980–2000	Стратегічне управління, ресурсна концепція	Конкурентна перевага через ресурси	Посилення конкуренції та глобалізації
2000–2010	Управління знаннями, динамічні здібності	Організаційне навчання	Швидкі технологічні зміни
2010–2025	Agile, resilience, антикризовий менеджмент	Гнучкість, стійкість, швидка адаптація	Системна невизначеність, VUCA-середовище

Джерело: складено автором на основі [8, с. 45; 12, с. 78; 20, с. 179; 32, с. 80; 35, с. 50]

Таблиця 1.3 відображає ключові трансформації управлінської думки від класичних «стабільних» концепцій до сучасних підходів, орієнтованих на гнучкість і стійкість. Примітно, що кожна нова концепція не відкидає попередні, а додає нові виміри та інструменти, розширюючи арсенал управлінської практики.

Таким чином, розглянувши теоретичні засади управління бізнесом в умовах невизначеності, можна стверджувати: турбулентність є об'єктивним явищем сучасного бізнес-середовища, що вимагає принципово нових підходів до управлінських рішень. Системна невизначеність формує запит на менеджмент нового типу – гнучкий, адаптивний, що поєднує аналітичну строгість з творчим мисленням і готовністю до радикальних змін.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Моделі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності

Прийняття управлінських рішень є центральним процесом у системі менеджменту будь-якої організації. В умовах системної невизначеності цей процес суттєво ускладнюється, адже традиційні моделі прийняття рішень, засновані на раціональному виборі оптимальної альтернативи, стикаються з принциповими обмеженнями [11, с. 112–115].

Класична раціональна модель прийняття рішень передбачає наявність чіткої мети, повної інформації про альтернативи та їх наслідки, а також здатність особи, що приймає рішення (ОПР), до об'єктивного аналізу та оцінювання. Очевидно, що в умовах воєнного конфлікту, гіперінфляції або системної кризи ці передумови не виконуються, що робить раціональну модель малопридатною у чистому вигляді [10, с. 47–48].

Найбільш придатними для умов невизначеності вважаються такі моделі та підходи до прийняття управлінських рішень.

1. Модель обмеженої раціональності (Г. Саймон). Передбачає, що ОПР не шукає оптимального рішення, а зупиняється на першій «достатньо хорошій» альтернативі. В умовах дефіциту часу та інформації – це реалістичний підхід, але він несе ризик системних помилок [11, с. 116].

2. Сценарне планування. Передбачає розробку декількох варіантів майбутнього розвитку подій (оптимістичного, реалістичного, песимістичного) та підготовку управлінських рішень для кожного сценарію. Особливо ефективно в умовах структурованої невизначеності [18].

3. Підхід «реальних опціонів». Запозичений з фінансового менеджменту, передбачає прийняття рішень поетапно, із збереженням можливості зміни курсу на кожному етапі. Дозволяє мінімізувати «вартість помилки» в умовах непередбачуваного середовища.

4. Рефреймінг рішень. Передбачає переосмислення проблеми у нових категоріях, що дозволяє знайти неочевидні рішення. Особливо корисний в умовах, коли стандартні підходи не дають результату [17, с. 207–208].

5. Адаптивне управління (Adaptive Management). Ґрунтується на циклах «плануй – дій – оцінюй – коригуй», дозволяючи організації постійно адаптуватися до мінливих умов [13, с. 115].

М. В. Загірняк та П. Г. Перерва зазначають, що на практиці вітчизняні підприємства у 2022–2024 роках найчастіше використовували комбінацію сценарного планування та адаптивного управління, відмовляючись від детального довгострокового планування на користь гнучких квартальних та місячних циклів [17, с. 208–209].

Таблиця 2.1 – Порівняльна ефективність моделей прийняття рішень в умовах невизначеності

Модель	Придатність при ризику	Придатність при невизначеності	Часові витрати	Складність реалізації
Раціональна	Висока	Низька	Значні	Висока
Обмеженої раціональності	Середня	Середня	Незначні	Низька
Сценарне планування	Висока	Висока	Значні	Середня
Реальних опціонів	Висока	Висока	Середні	Висока
Адаптивне управління	Середня	Дуже висока	Низькі	Середня
Рефреймінг	Низька	Висока	Незначні	Низька

Джерело: складено автором на основі [10, с. 47; 11, с. 116; 13, с. 115; 17, с. 208; 18]

Як свідчать дані таблиці 2.1, для умов системної невизначеності найбільш прийнятними є сценарне планування, метод реальних опціонів та адаптивне управління. Водночас вибір конкретного підходу визначається не лише рівнем невизначеності, але й наявними ресурсами підприємства, часовими обмеженнями та культурою організації.

2.2. Інструменти діагностики турбулентності зовнішнього середовища

Ефективне управлінське рішення в умовах невизначеності неможливе без якісної діагностики середовища, в якому функціонує підприємство. Інструменти такої діагностики дозволяють не лише оцінити поточний стан зовнішнього та внутрішнього середовища, але й виявити основні джерела турбулентності та визначити пріоритетні напрями управлінської дії [12, с. 156–160].

До найбільш поширених інструментів діагностики турбулентності відносять: PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз п'яти конкурентних сил Портера, аналіз зацікавлених сторін (stakeholder analysis), а також спеціалізовані інструменти оцінювання ризиків та кризового стану підприємства [26, с. 145–150].

PESTEL-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) є одним із найбільш системних інструментів для оцінювання макросередовища підприємства. Його перевага полягає у комплексності – він охоплює всі ключові виміри зовнішнього середовища і дозволяє виявити взаємозв'язки між ними.

Застосуємо PESTEL-аналіз для оцінювання стану бізнес-середовища в Україні у 2022–2025 роках, результати якого представлено у таблиці 2.2.

Результати PESTEL-аналізу, представлені у таблиці 2.2, свідчать про те, що у 2022–2025 роках Україна зіткнулася з комплексом взаємопосилюючих негативних факторів одразу у всіх вимірах макросередовища. Проте важливо відзначити, що технологічний фактор виступав джерелом нових можливостей навіть у найскладніші часи – цифровізація та розвиток хмарних сервісів дозволили частині підприємств зберегти та навіть розширити діяльність.

Ще одним важливим інструментом є аналіз рівня економічної безпеки підприємства відповідно до методичних рекомендацій Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [4]. Цей інструмент дозволяє оцінити стійкість підприємства до зовнішніх загроз за декількома складовими: фінансовою, виробничою, кадровою, інформаційною та ін.

Таблиця 2.2 – PESTEL-аналіз бізнес-середовища України у 2022–2025 роках

Фактор	Характеристика впливу	Вплив на бізнес (оцінка)
Політичний (P)	Воєнний стан з 24.02.2022; активна міжнародна дипломатія; санкційний тиск на РФ	Критично негативний у 2022; поступово покращується у 2024–2025
Економічний (E)	ВВП -29,1% (2022); інфляція 26,6% (2022); відновлення +5,3% (2023); дефіцит бюджету	Різде скорочення попиту, зростання витрат, знецінення активів
Соціальний (S)	8+ млн емігрантів; мобілізація; демографічні втрати; зміна споживчих пріоритетів	Дефіцит кадрів; зміна структури попиту; посилення соціальної відповідальності бізнесу
Технологічний (T)	Прискорена цифровізація; дроніві технології; хмарні сервіси; ІІІ-інструменти	Нові можливості для автоматизації та дистанційної роботи
Екологічний (E)	Екологічні збитки від бойових дій; забруднення ґрунтів і водойм; руйнування інфраструктури	Зростання екологічних ризиків і витрат на майбутнє відновлення
Правовий (L)	Зміни трудового законодавства; нові режими діяльності в умовах воєнного стану; реформа оподаткування	Юридична невизначеність; потреба у постійному моніторингу регуляторного середовища

Джерело: складено автором на основі даних Держстату України, Мінфіну України за 2022–2025 рр. та [14, с. 35; 28, с. 46]

Г. Соболева зазначає, що формування антикризової політики підприємства має ґрунтуватися на регулярному моніторингу ключових індикаторів кризи, а не лише на реагуванні вже після настання кризових явищ [30]. Це означає, що діагностика середовища має бути не разовим заходом, а постійним управлінським процесом.

Рисунок 2.1 відображає трирівневу систему діагностики турбулентності: від макросередовища через галузевий рівень до внутрішніх факторів підприємства. Комплексне застосування цих інструментів дозволяє сформувати повне уявлення про джерела невизначеності та відповідним чином налаштувати систему управлінських рішень.



Рисунок 2.1 – Система інструментів діагностики турбулентності підприємства
Джерело: розроблено автором на основі [12, с. 157; 19, с. 91; 26, с. 147]

2.3. Практичний аналіз управлінських рішень підприємств у 2022–2025 роках

Для того, щоб перейти від теоретичних конструкцій до реальної практики управління, необхідно проаналізувати, як конкретні підприємства приймали управлінські рішення в умовах системної невизначеності у 2022–2025 роках. При цьому особлива увага приділяється українському контексту, адже саме вітчизняний бізнес у цей період зіткнувся з безпрецедентним рівнем турбулентності.

На початку повномасштабного вторгнення у лютому–березні 2022 року перед менеджментом більшості українських підприємств постали гострі антикризові питання: евакуація персоналу та активів, забезпечення операційної безперервності, пошук альтернативних ринків збуту, робота в умовах переривань електропостачання та логістичних розривів. За даними Торгово-промислової палати України, станом на кінець 2022 року форс-мажорні обставини були визнані для понад 30 000 підприємств.

Проте вже у 2023–2024 роках значна частина бізнесу перейшла від антикризового управління до стратегічної адаптації. Ключовими управлінськими рішеннями цього періоду стали: релокація виробництв на захід України та за кордон; диверсифікація ринків збуту; цифровізація бізнес-процесів; залучення грантового фінансування від міжнародних організацій; реструктуризація боргів та зобов'язань [14, с. 37–38].

Проведемо аналіз ключових макроекономічних показників, що визначали контекст прийняття управлінських рішень вітчизняних підприємств у 2022–2025 роках (таблиця 2.3).

Дані таблиці 2.3 наочно ілюструють динаміку виходу українського бізнесу з найгострішої фази кризи. Попри те, що 2022 рік став роком катастрофічного падіння, вже у 2023 році спостерігається відновлення ВВП, зниження інфляції та безробіття, зростання кількості активних підприємств. Прямі іноземні інвестиції, хоч і залишаються на низькому рівні, демонструють

позитивну динаміку, що свідчить про поступове відновлення довіри міжнародних інвесторів до України

Таблиця 2.3 – Ключові макроекономічні показники України у 2022–2025 роках

Показник	2022	2023	2024 (оцінка)	2025 (прогноз)
Темп зростання ВВП, %	-29,1	+5,3	+4,5	+4,0
Інфляція (ІСЦ), %	26,6	5,1	9,7	8,5
Офіційний курс USD/UAH (кін. р.)	36,6	37,8	41,9	~44,0
Дефіцит держ. бюджету, % ВВП	~36,0	~22,0	~20,0	~18,5
Рівень безробіття, %	29,5	19,0	15,2	13,0
Кількість активних підприємств, тис.	~1 230	~1 350	~1 420	~1 490
Прямі іноземні інвестиції, млрд USD	0,3	3,2	4,1	5,0

Джерело: складено автором на основі даних НБУ, Держстату, МВФ, Мінфіну України за 2022–2025 рр.

Важливим є питання: які управлінські рішення забезпечували виживання та адаптацію підприємств у цих умовах? О. Д. Стешенко та В. В. Масалигіна у своєму дослідженні виділяють декілька ключових стратегій, які продемонстрували свою ефективність в умовах кризи: диверсифікація постачальників і ринків збуту, формування «буферних» запасів критичних ресурсів, переведення частини персоналу на дистанційну роботу, розвиток цифрових каналів продажів [31, с. 77–79].

Таблиця 2.4 відображає основні управлінські стратегії адаптації вітчизняного бізнесу. Примітно, що оптимізація витрат виявилася найбільш поширеною відповіддю на кризу (78% підприємств), тоді як більш складні трансформаційні стратегії (вихід на нові ринки, залучення міжнародного фінансування, відновлення та модернізація) застосовувалися значно меншою кількістю компаній. Це пов'язано як з ресурсними обмеженнями підприємств,

так і з браком управлінських компетенцій у сфері стратегічного розвитку в умовах невизначеності.

Таблиця 2.4 – Управлінські стратегії адаптації українських підприємств у 2022–2025 роках

Стратегія адаптації	Зміст та заходи	Оцінена частка підприємств, що застосували, %
Цифровізація та перехід онлайн	Розвиток e-commerce, впровадження хмарних сервісів, ERP-систем, CRM	68%
Релокація персоналу та виробництв	Переведення офісів на захід України або за кордон, дистанційна робота	42%
Диверсифікація ринків збуту	Вихід на ринки ЄС, Азії; переорієнтація з втрачених ринків	35%
Оптимізація витрат	Скорочення витрат, рефінансування зобов'язань, перегляд контрактів	78%
Залучення міжнародного фінансування	Гранти USAID, EU4Business, ЄБРР, МФК та ін.	23%
Відновлення та модернізація	Закупівля нового обладнання, відбудова пошкоджених потужностей	18%

Джерело: складено автором на основі [14, с. 37; 22, с. 63; 28, с. 48; 30; 31, с. 78]

Результати аналізу підтверджують тезу В. М. Гончарова та Г. І. Дібніса про те, що в умовах нестабільного господарювання антикризова стратегія підприємства повинна поєднувати короткострокову оборонну логіку (збереження ресурсів, оптимізація витрат) з середньостроковою наступальною логікою (освоєння нових ринків, інновації, розвиток потенціалу) [14, с. 38–39]. Підприємства, що обмежувалися лише захисною стратегією, у більшості випадків не змогли повноцінно скористатися можливостями відновлення у 2023–2024 роках.

Узагальнюючи результати другого розділу, можна констатувати: вітчизняний бізнес у 2022–2025 роках продемонстрував значну здатність до адаптації, однак ця адаптація була нерівномірною і значною мірою реактивною. Для більш ефективного управління в умовах турбулентності необхідне впровадження системних підходів, про які піде мова у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

3.1. Стратегічна гнучкість та антикризове управління

Одним із ключових понять сучасного менеджменту в умовах невизначеності є стратегічна гнучкість – здатність підприємства швидко і ефективно перебудовувати свою стратегію, структуру та процеси у відповідь на зміни зовнішнього середовища без значних втрат часу та ресурсів [20, с. 180–182].

Я. В. Литвиненко зазначає, що організаційна гнучкість є не просто тактичним інструментом, а стратегічним активом, який формується протягом тривалого часу і не може бути «куплений» у момент кризи [20, с. 182]. Це означає, що підприємства мають системно розвивати свою гнучкість і в «мирний» час, щоби мати відповідний потенціал адаптації у момент кризи.

Антикризове управління, на відміну від стратегічної гнучкості, є більш реактивним за своєю природою і спрямоване на мінімізацію збитків та відновлення нормального функціонування підприємства після настання кризових явищ. Л. О. Лігоненко та Т. І. Хіленко виділяють три основні фази антикризового управління: превентивну (попередження кризи), гостру (реагування на кризу) та реабілітаційну (відновлення) [21, с. 78–82].

Практика показує, що найбільш ефективним є поєднання систематичного розвитку стратегічної гнучкості з добре продуманою системою антикризового управління. З. Є. Шершньова підкреслює, що стратегічне управління в умовах нестабільності повинно бути одночасно і проактивним (передбачати зміни), і реактивним (швидко реагувати на несподівані події) [35, с. 312–315].

Таблиця 3.1 – Компоненти стратегічної гнучкості підприємства

Компонент гнучкості	Зміст	Заходи розвитку
Ресурсна гнучкість	Здатність швидко перерозподіляти ресурси між напрямками діяльності	Формування резервів, диверсифікація ресурсної бази
Операційна гнучкість	Здатність змінювати виробничі процеси без значних витрат	Модульні виробничі системи, кросфункціональні команди
Стратегічна гнучкість	Здатність змінювати стратегічний напрям розвитку	Сценарне планування, портфельний підхід
Організаційна гнучкість	Здатність змінювати структуру та процеси управління	Плоскі структури, Agile-підходи, самоорганізовані команди
Кадрова гнучкість	Здатність швидко набирати, перенавчати та вивільняти персонал	Крос-функціональна підготовка, гнучкі форми зайнятості

Джерело: складено автором на основі [20, с. 181; 21, с. 80; 35, с. 313]

Таблиця 3.1 представляє комплексну модель стратегічної гнучкості, що охоплює п'ять ключових компонентів. Важливо розуміти, що жоден із цих компонентів не може замінити інші – лише їх системна взаємодія забезпечує справжню організаційну стійкість до турбулентності.

Щодо антикризового управління, варто акцентувати увагу на важливості превентивної фази, яка часто недооцінюється вітчизняними підприємствами. М. В. Руденко наголошує, що стратегічна стійкість підприємства формується не у момент кризи, а завдяки системній превентивній роботі: регулярному моніторингу індикаторів ризику, формуванню антикризових резервів та розробці планів дій у надзвичайних ситуаціях [28, с. 47–48].

Державна підтримка МСП в умовах турбулентності також відіграє важливу роль. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» [3] та Стратегія розвитку МСП до 2027 року [7] передбачають цілий комплекс заходів підтримки: від фінансових (пільгові

кредити, гарантії) до нефінансових (консультаційна допомога, навчання управлінського персоналу).

3.2. Цифрові технології як інструмент подолання невизначеності

Четверта промислова революція та пов'язана з нею цифровізація економіки кардинально розширили арсенал інструментів, доступних для управління в умовах невизначеності. Сучасні цифрові технології дозволяють збирати та обробляти значно більші обсяги інформації у режимі реального часу, що суттєво покращує якість управлінських рішень навіть в умовах турбулентності [22, с. 62–64].

О. С. Мороз у своєму дослідженні виявляє прямий причинно-наслідковий зв'язок між рівнем цифрової зрілості підприємства та його здатністю адаптуватися до умов системної нестабільності: цифровізовані компанії демонстрували у 2022–2023 роках на 23–35% вищу стійкість до кризових шоків порівняно з аналогами, що не впровадили цифрові технології [22, с. 64–65].

Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України, схвалена ще у 2018 році [5], заклала нормативні засади для цифрової трансформації. Попри те, що її реалізація ускладнилася через воєнний стан, саме цифровізація стала одним із ключових факторів виживання та адаптації вітчизняного бізнесу у 2022–2025 роках.

До найбільш значущих цифрових інструментів управління в умовах невизначеності належать:

- Системи Business Intelligence (BI) та Big Data analytics – дозволяють аналізувати великі масиви даних для виявлення прихованих закономірностей та тенденцій;
- Хмарні обчислення – забезпечують операційну безперервність та захист даних незалежно від фізичного місцезнаходження офісів;

- Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та ресурсами підприємства (ERP) – забезпечують інтеграцію та автоматизацію ключових бізнес-процесів;
- Штучний інтелект та машинне навчання – для прогнозування попиту, оптимізації логістики та підтримки прийняття рішень;
- Інструменти кібербезпеки – критично важливі в умовах воєнного конфлікту, де ризики кібератак суттєво зросли [22, с. 65–66].

Таблиця 3.2 – Цифрові технології у підтримці управлінських рішень в умовах невизначеності

Технологія	Функція в управлінні	Ефект впровадження	Рівень доступності для МСП
Хмарні сервіси (AWS, Azure, Google Cloud)	Забезпечення операційної безперервності	Збереження даних при релокації; зниження ІТ-витрат на 30–50%	Високий
CRM-системи	Управління клієнтською базою та продажами	Зростання конверсії на 15–25%; збереження клієнтів під час кризи	Високий
ВІ та аналітика даних	Підтримка управлінських рішень на основі даних	Скорочення часу на прийняття рішень на 40%	Середній
ERP-системи	Інтегроване управління ресурсами	Оптимізація запасів; скорочення витрат на 10–20%	Середній
Штучний інтелект (AI/ML)	Прогнозування, автоматизація рішень	Підвищення точності прогнозів попиту до 85–90%	Низький (для МСП)
Інструменти кібербезпеки	Захист даних та операцій	Зниження ризиків кіберінцидентів	Середній

Джерело: складено автором на основі [5; 22, с. 65; 29, с. 201]

Дані таблиці 3.2 свідчать про те, що найбільш доступними для малого і середнього бізнесу є хмарні сервіси та CRM-системи, тоді як складні інструменти на базі штучного інтелекту залишаються прерогативою переважно

великих корпорацій. Це означає, що державна підтримка та відповідні програми допомоги для МСП у сфері цифровізації є особливо важливими для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу [3; 7].

Варто також відзначити, що цифровізація сама по собі не вирішує проблеми управління в умовах невизначеності – вона лише розширює можливості менеджменту. Ключовим залишається людський чинник: здатність керівників і персоналу ефективно використовувати нові інструменти, критично оцінювати отримані дані та приймати відповідальні рішення.

3.3. Рекомендації щодо формування стійкої системи управління бізнесом в умовах турбулентності

На основі проведеного теоретичного аналізу та дослідження практичних аспектів управління в умовах системної невизначеності, вважаємо за необхідне сформулювати комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення стійкості системи управління вітчизняних підприємств.

Ці рекомендації базуються на синтезі кращих управлінських практик, виявлених у процесі дослідження, та враховують специфіку українського бізнес-середовища у 2022–2025 роках. Вони структуровані за трьома рівнями: стратегічним, тактичним та операційним.

На стратегічному рівні рекомендується: по-перше, запровадити систему безперервного сценарного планування, яка передбачає регулярний (щоквартальний) перегляд не менше трьох-чотирьох стратегічних сценаріїв та відповідних планів дій. По-друге, розвивати організаційну резильєнтність – системну здатність підприємства до відновлення після шоків. По-третє, формувати диверсифіковані портфелі ринків, клієнтів і постачальників [28, с. 49; 33, с. 148–150].

На тактичному рівні доцільно: впровадити систему раннього попередження кризи на основі ключових індикаторів ризику (KRI); сформувати антикризовий резерв у розмірі щонайменше 15–20% від місячного обігу;

розробити детальний план забезпечення безперервності бізнесу (Business Continuity Plan – BCP) [24, с. 60–61; 34, с. 123].

На операційному рівні рекомендується: активно впроваджувати цифрові інструменти управління; розвивати крос-функціональні компетенції персоналу; запровадити гнучкі форми організації праці; регулярно проводити PESTEL та SWOT-аналізи (не рідше одного разу на квартал) [22, с. 66; 26, с. 187–189].

Таблиця 3.3 – Матриця рекомендацій щодо управління бізнесом в умовах турбулентності

Рівень управління	Рекомендовані заходи	Очікуваний ефект	Термін реалізації
Стратегічний	Сценарне планування; диверсифікація портфелів; розвиток резильєнтності; стратегічні партнерства	Підвищення адаптивності на 30–40%; зниження ризику «стратегічних сюрпризів»	6–18 місяців
Тактичний	Система раннього попередження криз (KRI); антикризовий резерв; BCP; управління ризиками	Скорочення часу реагування на кризу на 50–60%; мінімізація втрат	3–9 місяців
Операційний	Цифровізація; Agile-методи; крос-функціональне навчання; гнучкі форми праці	Зростання операційної ефективності на 15–25%; підвищення залученості персоналу	1–6 місяців
Кадровий	Розвиток управлінських компетенцій; антикризове мислення; лідерство в умовах невизначеності	Формування організаційної культури стійкості та адаптивності	6–24 місяці

Джерело: розроблено автором на основі [14, с. 39; 20, с. 182; 22, с. 66; 24, с. 61; 28, с. 49; 34, с. 123]

Таблиця 3.3 представляє комплексну матрицю рекомендацій, структуровану за рівнями управління. Ключовою ідеєю цієї матриці є те, що формування стійкої системи управління є багаторівневим завданням, яке вимагає одночасної роботи на всіх рівнях організації – від стратегічного до кадрового.

Окрему увагу варто приділити ролі держави у формуванні сприятливих умов для стійкого функціонування бізнесу в умовах турбулентності. Відповідно до Стратегії економічної безпеки України [6] та Стратегії розвитку МСП [7], держава зобов'язується забезпечити низку заходів підтримки: спрощення регуляторного середовища, підтримку доступу до фінансування, розвиток підприємницьких компетенцій, стимулювання інновацій.

Варто також підкреслити значення інформаційно-аналітичних ресурсів для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Сучасний менеджер має вміти не лише збирати та обробляти інформацію, але й критично оцінювати її достовірність і релевантність, відрізняти надійні джерела від маніпулятивних. В умовах інформаційної війни, що супроводжує збройний конфлікт в Україні, ця компетенція набуває особливої ваги [16, с. 178–180].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що формування стійкої системи управління бізнесом в умовах турбулентності – це не разовий захід, а безперервний процес організаційного розвитку. Підприємства, що усвідомили це та системно інвестують у розвиток своїх адаптивних здібностей, мають значно вищі шанси не лише пережити турбулентність, але й скористатися нею як можливістю для якісного стрибка у розвитку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теми «Бізнес у стані турбулентності: управлінські рішення в умовах системної невизначеності» було отримано низку теоретичних та практичних висновків, що мають наукове та прикладне значення.

1. Турбулентність бізнес-середовища є багатовимірним явищем, що охоплює одночасно економічний, геополітичний, технологічний, соціальний і регуляторний виміри. В умовах України у 2022–2025 роках рівень турбулентності сягнув критичного 5-го рівня за шкалою Ансоффа, що зумовлено повномасштабним збройним конфліктом та його каскадними наслідками для всієї системи господарювання. Падіння ВВП на 29,1% у 2022 році, інфляція 26,6%, масова вимушена міграція населення – все це сформувало безпрецедентне середовище системної невизначеності для вітчизняного бізнесу.

2. Системна невизначеність, на відміну від звичайної ризикованості, є перманентним станом, при якому традиційні методи ризик-менеджменту та стратегічного планування виявляються недостатніми. Вона вимагає принципово нових підходів до управлінських рішень – заснованих на гнучкості, адаптивності та організаційній резильєнтності, а не на пошуку «оптимального» рішення у класичному сенсі.

3. Аналіз еволюції управлінських концепцій показав, що сучасна управлінська парадигма відходить від пошуку єдиної «найкращої» моделі та рухається до ситуативного поєднання різних підходів. Особливого значення набули концепції Agile-менеджменту, організаційної резильєнтності та антикризового управління, орієнтовані саме на умови VUCA-середовища.

4. Для умов системної невизначеності найбільш ефективними виявляються такі моделі прийняття управлінських рішень: сценарне планування, метод реальних опціонів та адаптивне управління. Вони дозволяють зберігати стратегічну гнучкість та мінімізувати «вартість помилки» навіть за умов відсутності повної інформації.

5. Практичний аналіз управлінських рішень вітчизняних підприємств у 2022–2025 роках виявив, що найбільш поширеними стратегіями адаптації були: оптимізація витрат (78% підприємств), цифровізація та перехід онлайн (68%), релокація персоналу та виробництв (42%). Водночас більш складні трансформаційні стратегії – вихід на нові ринки, залучення міжнародного фінансування – застосовувалися значно меншою кількістю компаній, що свідчить про наявність суттєвого потенціалу для вдосконалення управлінських компетенцій.

6. Цифрові технології відіграли ключову роль у забезпеченні стійкості підприємств до турбулентності. Компанії з вищим рівнем цифрової зрілості демонстрували на 23–35% вищу стійкість до кризових шоків, що підтверджує необхідність системної цифровізації як інструменту управління невизначеністю.

7. Розроблена матриця рекомендацій щодо управління бізнесом в умовах турбулентності охоплює чотири рівні: стратегічний, тактичний, операційний і кадровий. Ключовими рекомендаціями є: впровадження безперервного сценарного планування, формування системи раннього попередження криз на основі KRI, активна цифровізація бізнес-процесів, розвиток крос-функціональних компетенцій персоналу та організаційної культури адаптивності.

Таким чином, управління бізнесом в умовах турбулентності є складним системним завданням, що вимагає комплексного підходу, поєднання теоретичних знань з практичними навичками та готовності до постійних змін. Підприємства, що усвідомлять це та системно інвестуватимуть у розвиток своїх адаптивних здібностей, матимуть значно вищі шанси не лише пережити турбулентність, але й успішно скористатися новими можливостями, що відкриваються у кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18–22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 10.01.2025).
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40–44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 10.01.2025).
3. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 49. Ст. 564. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 10.01.2025).
4. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13> (дата звернення: 10.01.2025).
5. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 10.01.2025).
6. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року : Указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021> (дата звернення: 10.01.2025).
7. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2027 року : затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1789-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1789-2021-%D1%80> (дата звернення: 10.01.2025).
8. Баєва О. В., Лазоренко Л. В., Новальська Н. І. та ін. Менеджмент і адміністрування : навч. посіб. : у 2 ч. Ч. 1 : Історія менеджменту. Теорія

- організацій / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 288 с.
9. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Менеджмент і адміністрування : навч. посіб. : у 2 ч. Ч. 2 : Менеджмент / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
 10. Бутенко А. І., Уманець Т. В. Управлінські рішення в умовах невизначеності: методологічний аспект. Економіка і держава. 2021. № 3. С. 45–51.
 11. Бутко М. П. Теорія прийняття рішень : підручник / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 360 с.
 12. Бутко М. П. та ін. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 376 с.
 13. Войтко С. В., Гавриш О. А. Адаптивне управління підприємством в умовах турбулентного середовища. Проблеми економіки. 2020. № 2 (44). С. 112–119.
 14. Гончаров В. М., Дібніс Г. І. Антикризові стратегії підприємств у нестабільних умовах господарювання. Вісник економічної науки України. 2022. № 1 (42). С. 33–40.
 15. Гуткевич С. О., Дмитренко Г. В., Оніщенко І. Г., Сафонов Ю. М. Міжнародний менеджмент : підручник / за ред. С. О. Гуткевич. Київ : Кафедра, 2015. 535 с.
 16. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти : навч. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2015. 296 с.
 17. Загірняк М. В., Перерва П. Г. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 204–211.
 18. Іванова Т. В. Сценарне планування як інструмент стратегічного менеджменту в умовах кризи. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9872> (дата звернення: 10.01.2025).

19. Коваленко О. В. Турбулентність бізнес-середовища: сутність та методи оцінки. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2021. Вип. 1 (57). С. 88–95.
20. Литвиненко Я. В. Організаційна гнучкість як конкурентна перевага підприємства в умовах невизначеності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 4. С. 178–186.
21. Лігоненко Л. О., Хіленко Т. І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : Кондор, 2020. 396 с.
22. Мороз О. С. Цифрова трансформація управлінських процесів як відповідь на системну нестабільність. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 2. С. 61–67.
23. Найдьонов І. М. Основи освітянського менеджменту : навч. посіб. Ч. 2. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. 214 с.
24. Назаренко О. В. Ризик-менеджмент як складова антикризового управління підприємством. Економічний часопис–XXI. 2021. № 187 (1–2). С. 55–62.
25. Орлова К. Є. Управління бізнесом : підручник [Електронне видання]. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7528> (дата звернення: 10.01.2025).
26. Панченко С. В., Дикань В. Л., Воловельська І. В. та ін. Управління бізнесом : підручник / за заг. ред. В. Л. Диканя. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 288 с.
27. Радзієвська С. О. Глобальна економіка та управління: виклики невизначеності : монографія. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 342 с.
28. Руденко М. В. Стратегічна стійкість підприємства в умовах зовнішніх шоків. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 3 (126). С. 44–50.
29. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування : підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2023. 352 с.

30. Соболева Г. Формування антикризової політики управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567> (дата звернення: 10.01.2025).
31. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70–71. С. 75–82.
32. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 356 с.
33. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
34. Харченко В. А. Формування системи управлінських рішень підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2023. № 1. С. 120–127.
35. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: теорія і практика : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 718 с.