

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-110>

УДК 332.14:004

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЧИННИКІВ ВИБОРУ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ БАГАТОВЕКТОРНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

SYSTEMATIZATION OF FACTORS FOR CHOOSING MANAGEMENT MODELS OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES IN CONDITIONS OF MULTI-VECTOR UNCERTAINTY

Базик Олександр Вікторович

аспірант,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9678-6420>**Гринько Тетяна Валеріївна**

доктор економічних наук, професор,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>**Bazyk Oleksandr, Hrynko Tetiana**

Oles Honchar Dnipro National University

Складність сучасного бізнес-середовища зумовлює необхідність системного аналізу чинників впливу та розробки новітніх підходів до управління підприємницькими структурами. Метою дослідження є систематизація ключових чинників, які впливають на вибір управлінських моделей у підприємницьких структурах в умовах багатовекторної невизначеності бізнес-середовища. Проведено порівняльний аналіз підходів провідних міжнародних організацій до визначення ключових чинників впливу на діяльність підприємницьких структур в умовах невизначеності, який виявив спільні пріоритети: цифрова трансформація, зміцнення ланцюгів постачання та сталий розвиток. На основі виявлених обмежень розроблено п'ятиетапний алгоритм вибору оптимальної управлінської моделі, який інтегрує елементи різних управлінських шкіл з урахуванням специфіки конкретного суб'єкта підприємництва. Практична значущість розробок полягає у можливості застосування алгоритму керівниками для обґрунтованого вибору та адаптації управлінських моделей в умовах невизначеності.

Ключові слова: підприємницькі структури, зовнішнє середовище, адаптація, невизначеність, управлінські моделі, цифровізація.

The complexity of the contemporary business environment necessitates a systematic analysis of influencing factors and the development of innovative approaches to managing entrepreneurial structures. The research aims to systematize the key factors that influence the selection of management models in entrepreneurial structures under conditions of multivector business environment uncertainty. The study identifies six groups of influencing factors: economic, social, technological, institutional-regulatory, political and security, and environmental. A comparative analysis of approaches by leading international organizations (UN, OECD, World Bank, ILO) to determining key factors affecting entrepreneurial structures under uncertainty revealed common priorities: digital transformation, supply chain strengthening, and sustainable development. Drawing from the identified limitations, a five-stage algorithm for selecting an optimal management model was developed, which integrates elements from various management schools while considering the specifics of individual business entities. First, their functional narrowness: each school tends to emphasize a specific dimension of management while neglecting other equally important aspects. Second, the static nature of their approaches, as most concepts were originally designed for relatively stable conditions and demonstrate low adaptability to turbulence and uncertainty. Third, their insufficient integrative capacity, since schools are often considered as alternative rather than complementary frameworks. Finally, a weak consideration of context, where universal prescriptions fail to adequately account for industry-specific characteristics and the uniqueness of individual enterprises. The findings underline the necessity of moving toward hybrid, flexible, and context-sensitive

models of management, capable of combining traditional principles with innovative digital tools to enhance resilience and competitiveness of business structures. The practical significance of the study lies in offering methodological foundations for constructing such integrated models, which may serve as a basis for managerial decision-making in volatile and rapidly changing environments.

Keywords: entrepreneurial structures, external environment, adaptation, uncertainty, management models, digitalization.

Постановка проблеми. Управління підприємницькими структурами в сучасних умовах ускладнюється через зростаючу багатовекторну невизначеність бізнес-середовища. Поняття «невизначеність» охоплює широкий спектр непередбачуваних змін: нестабільність фінансових ринків, геополітичну напругу, законодавчі трансформації, зміни споживчих переваг, технологічні зрушення та кліматичні виклики. Сучасні підприємницькі структури змушені розробляти та впроваджувати новітні управлінські підходи та адаптивні моделі для забезпечення розвитку та конкурентоспроможності.

Невизначеність набуває системного характеру – зміни в одній сфері провокують дестабілізацію в інших. Наприклад, логістичні збої через пандемію чи війну спричиняють підвищення ціни на ресурси, зростання витрат та потреби перегляду стратегії розвитку. Така взаємозалежність обумовлює необхідність розробки та впровадження гнучких управлінських моделей, що базуються на принципах адаптивності, цифровізації та ризик-менеджменту.

Вибір управлінської моделі для сучасних керівників є складним завданням, оскільки залежить від численних чинників. Модель управління повинна відповідати етапу життєвого циклу економічного суб'єкту, його місії, розміру та галузевій специфіці, водночас залишаючись гнучкою для інтеграції інновацій та реагування на зовнішні виклики. Особливої актуальності проблема набуває для бізнес-структур України, де економічні суб'єкти функціонують в умовах воєнних ризиків, руйнування інфраструктури, кадрового дефіциту, валютної нестабільності та ін. Вибір та впровадження ефективної управлінської моделі стає питанням виживання бізнесу.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового осмислення трансформації управлінських підходів, розробки типології сучасних моделей та визначення чинників їх вибору. Це дозволить керівникам приймати обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність функціонування підприємницьких структур та знижувати ризики в нестабільному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова спільнота активно досліджує чинники, що визначають вибір управлінських моделей в умовах невизначеності. Так, Гальчинський А.С. виділяє ключові чинники: руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит фінансових ресурсів та релокацію виробництва. Ці фактори формують нові пріоритети управління: мобільність, антикризове реагування та адаптивність [4].

Литвин О. В., Кирилюк І. М. та Барвінок Н. В. наголошують на ринковій волатильності, трансформації бізнес-моделей та необхідності цифровізації [5]. Білоус С. і Бривус А. акцентують на дестабілізації систем постачання та трудовій міграції, що вимагає мережних управлінських рішень [6].

Небрат В. В. досліджує вплив підвищення вартості енергоресурсів, девальвації національної валюти та переходу до воєнної економіки [7]. Чумаченко О. та Нескородько О. зосереджуються на соціальних ризиках і необхідності побудови моделей соціальної відповідальності [8].

Зарубіжні дослідження розглядають проблему з глобальної перспективи. Althalathini D. аналізує порушення міжнародних ланцюгів постачання, кібербезпеку та необхідність формування стійких бізнес-структур [9]. Meige A., Huczok Z. та Eagar R. досліджують вплив політичної нестабільності, санкцій та потребу стратегічної релокації [10].

Але, незважаючи на значну кількість досліджень можна відмітити відсутність системного підходу до інтеграції різних управлінських концепцій. Дослідження вітчизняних науковців зосереджені на короткострокових кризових факторах, тоді як зарубіжні – на довгострокових трансформаціях. Це створює потребу в розробці комплексного підходу, що поєднує вплив різних чинників та адаптує управлінські моделі.

Мета статті полягає в систематизації чинників вибору управлінських моделей підприємницьких структур в умовах невизначеності та розробці алгоритму їх оптимального поєднання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи ключові чинники, що

впливають на діяльність підприємницьких структур в умовах багатовекторної невизначеності, на нашу думку, доцільно класифікувати їх на шість основних груп: економічні, соціальні, технологічні, інституційно-регуляторні, політичні та безпекові, а також екологічні чинники. Такий поділ дозволяє комплексно проаналізувати як зовнішні, так і внутрішні аспекти функціонування бізнесу та оцінити виклики, що вимагають уваги управлінців для ефективного прийняття рішень.

Економічні чинники включають чинники, що безпосередньо впливають на фінансову стабільність та операційну ефективність підприємницьких структур. Серед них – руйнування або втрата інфраструктури, що обмежує можливості виробництва та логістики; висока волатильність ринкових умов, яка створює невизначеність щодо попиту і цін; обмеження фінансових ресурсів через нестачу інвестицій або кредитування; інфляційні ризики, які підвищують собівартість і знижують купівельну спроможність споживачів; а також реструктуризація ланцюгів постачання, що зумовлює пошук нових партнерів і маршрутів доставки [10].

Серед соціальних чинників варто виділити трансформації у складі, поведінці та споживчих і трудових очікуваннях. Трудова міграція призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів, що ускладнює планування та розвиток персоналу. Втрата кваліфікованого персоналу потребує впровадження програм підвищення кваліфікації та мотивації [5]. Соціальна вразливість працівників, особливо в кризові періоди, вимагає уваги до умов праці і соціального захисту. Зміна споживчих пріоритетів, пов'язана з економічними та культурними трансформаціями, стимулює оновлення продуктових ліній і маркетингових стратегій.

Технологічні чинники пов'язані зі стрімким розвитком цифрових технологій і їхнім впливом на бізнес-процеси. Потреба у цифровій трансформації охоплює автоматизацію, впровадження сучасних IT-рішень, розвиток електронної комерції [3]. Кібербезпека стає критичною складовою, адже зростають ризики витоку даних і кібератак. Впровадження інноваційних рішень дозволяє підвищити ефективність виробництва, покращити якість продукції та розширити ринки збуту [8].

Інституційно-регуляторні чинники відображають зміни в законодавстві та правилах ведення бізнесу, які можуть як стимулювати, так і стримувати розвиток підприємств. Зміни у законодавстві часто спричинені

політичними реформами або міжнародними зобов'язаннями. Нестабільність регуляторного середовища ускладнює реалізацію ефективного прогнозування та стратегічного планування [10]. Водночас дія міжнародних санкцій і трансформація нормативно-правових умов зовнішньоекономічної діяльності зумовлюють виникнення додаткових бар'єрів, що потребують впровадження адаптивних і стратегічно обґрунтованих управлінських рішень.

Політичні та безпекові чинники мають особливе значення в умовах геополітичної напруженості та збройних конфліктів. Геополітична нестабільність може призводити до змін у доступі до ринків, посилення контролю за потоками товарів і капіталу [11]. Військові ризики безпосередньо загрожують активам підприємств і безпеці їхнього персоналу, що потребує розробки заходів щодо мінімізації ризиків і кризового управління.

Екологічні чинники стають дедалі вагомішими у світлі глобальних викликів сталого розвитку. Вимоги до екологічної відповідальності змушують підприємства впроваджувати практики зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, впроваджувати екологічні стандарти, а також переходити до принципів циркулярної економіки, що сприяє раціональному використанню ресурсів і мінімізації відходів (табл. 1).

Розуміння та систематизація чинників, що впливають на діяльність підприємницьких структур дозволяє керівникам ефективніше оцінювати вплив чинників зовнішнього середовища, адаптувати управлінські моделі та забезпечувати стійкий розвиток бізнесу в умовах сучасних викликів.

Аналіз наукових підходів вітчизняних та зарубіжних дослідників дозволяє виявити спільне розуміння ключових викликів, з якими стикаються підприємницькі структури в умовах війни та загальної невизначеності. У межах загальних положень акцентовано увагу на необхідності адаптації бізнес-моделей до мінливих умов зовнішнього середовища, забезпечення операційної гнучкості, впровадження цифрових технологій, підтримання фінансової стійкості бізнес-структур та збереження потенціалу людського капіталу [6]. При цьому українські автори більше концентрують увагу на таких специфічних для умов війни чинниках, як руйнування інфраструктури, релокація виробництва і мобілізація ресурсів, тоді як зарубіжні дослідники додатково акцентують на глобальних ризиках порушення ланцюгів

Таблиця 1

**Чинники, що впливають на діяльність підприємницьких структур
в умовах невизначеності**

Група	Ключові чинники
Економічні чинники	Руйнування або втрата інфраструктури; волатильність ринкових умов; обмеження фінансових ресурсів; інфляційні ризики; реструктуризація ланцюгів постачання.
Соціальні чинники	Трудова міграція; втрата кваліфікованого персоналу; соціальна вразливість працівників; зміна споживчих пріоритетів.
Технологічні чинники	Потреба у цифровій трансформації бізнесу; кібербезпека; впровадження інноваційних рішень.
Інституційно-регуляторні чинники	Зміни у законодавстві; регуляторна нестабільність; міжнародні санкції та нові правила торгівлі.
Політичні та безпекові чинники	Геополітична нестабільність; військові ризики; ризики фізичної безпеки для активів і персоналу.
Екологічні чинники	Вимоги щодо сталого розвитку; екологічна відповідальність бізнесу; перехід до циркулярної економіки та ресурсоефективності; впровадження ESG-стандартів (Environmental, Social, Governance); адаптація до кліматичних змін та декарбонізація виробництва.

Джерело: складено авторами за [1–7]

постачання, кібербезпеці, потребі в стратегічних партнерствах і переосмисленні ринкових стратегій[12]. Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновок про необхідність формування нових управлінських моделей, здатних інтегрувати як локальні особливості ведення бізнесу в кризових умовах, так і глобальні тренди забезпечення стійкості підприємницьких структур.

Для здійснення повного аналізу, необхідно дослідити підходи міжнародних організацій до визначення ключових чинників впливу на діяльність підприємницьких структур в умовах війни. По-перше, такі організації, як ООН, ОЕСР, Світовий банк, МОП та Європейська комісія, мають глобальний аналітичний потенціал, глибоку емпіричну базу та доступ до комплексних даних, що дозволяє формувати збалансовані, системні рекомендації для різних країн і секторів економіки. Їхні підходи враховують як економічні, так і соціальні, інституційні та гуманітарні аспекти функціонування підприємницьких структур у кризових умовах.

По-друге, війна створює унікальне середовище багатовимірної невизначеності, що виходить за межі звичайних економічних коливань, і потребує спеціалізованих рішень з урахуванням безпекових ризиків, мобілізаційних викликів, втрати інфраструктури та зміни глобальних ринкових зв'язків [16]. Саме міжнародні підходи, засновані на досвіді різних країн, які пережили масштабні кризи, можуть

надати ефективні моделі реагування, стабілізації й відновлення.

По-третє, орієнтація на міжнародні стандарти та рекомендації сприяє гармонізації української політики підтримки підприємництва з європейськими та глобальними підходами, що є критично важливим у контексті євроінтеграційного курсу України. Такий аналіз дозволяє не лише адаптувати міжнародний досвід до національних умов, а й уникнути повторення чужих помилок, сформувавши більш стійке, інклюзивне та конкурентоспроможне середовище для розвитку підприємницьких структур у післявоєнний період.

Аналіз підходів міжнародних організацій до підтримки підприємницьких структур в умовах невизначеності виявив консенсус щодо ключових напрямів трансформації бізнесу. Спільними пріоритетами для ООН, Світового банку, МОП, ОЕСР та Європейської комісії є цифрова трансформація, зміцнення ланцюгів постачання, підтримка малих та середніх підприємств, розвиток адаптивної кадрової політики та впровадження принципів сталого розвитку. Всі організації визнають необхідність формування економічних систем, стійких до зовнішніх шоків, через розбудову інклюзивних інститутів та підтримку інновацій [14].

Водночас кожна організація має специфічні акценти відповідно до свого мандату. ООН та МОП концентруються на соціальному вимірі бізнесу та дотриманні трудових прав.

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ОЕСР приділяє особливу увагу цифровізації та регуляторним реформам для підвищення інституційної спроможності. Світовий банк фокусується на фінансовій підтримці та розвитку інфраструктури як основи економічного відновлення [17]. Європейська комісія визначає пріоритетами «зелений» перехід та циркулярну економіку в контексті відновлення підприємницької активності.

Компаративний аналіз цих підходів має важливе теоретичне та прикладне значення. Він дозволяє виявити універсальні принципи глобального управління та унікальні інституційні підходи, що створює основу для формування збалансованих стратегій адаптації підприємств до кризових умов. Таке порівняння забезпечує керівників комплексним розумінням міжнародного досвіду та кращих практик, необхідних для підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобальних трансформацій.

У таблиці 2 наведено порівняння ключових чинників із відповідними школами та концепціями управління, а також відображено, чи враховується вплив кожного з чинників у межах цих концептуальних підходів. Відповідність між чинниками та школами управління визначено на основі аналізу ключових положень кожної управлінської концепції, їх методологічного інструментарію та практичних механізмів реагування на виклики зовнішнього середовища. Зокрема, ситуаційна школа розглядається через призму її адаптивних можливостей до кризових умов, стратегічне управління – через здатність прогнозувати та реагувати на довгострокові зміни, цифрова школа – через інструменти технологічної трансформації, а поведінкова школа та школа людських відносин – через механізми управління соціальними процесами на підприємстві. Такий підхід дозволяє оцінити ступінь адаптивності існуючих управлінських

Таблиця 2

Взаємозв'язок ключових чинників та сучасних концепцій управління

Чинник	Концепція управління	Чи враховується вплив чинника (так/ні)
Руйнування інфраструктури	Ситуаційна школа управління	Так
Волатильність ринкових умов	Стратегічне управління	Так
Обмеження фінансових ресурсів	Кількісна школа управління	Так
Інфляційні ризики	Стратегічне управління	Так
Реструктуризація ланцюгів постачання	Системна школа управління	Так
Трудова міграція	Поведінкова школа управління	Так
Втрата кваліфікованого персоналу	Поведінкова школа управління	Так
Соціальна вразливість працівників	Школа людських відносин	Так
Зміна споживчих пріоритетів	Інноваційна школа управління	Так
Потреба у цифровій трансформації	Цифрова школа управління	Так
Кібербезпека	Цифрова школа управління	Так
Впровадження інноваційних рішень	Інноваційна школа управління	Так
Зміни у законодавстві та регуляторна нестабільність	Ситуаційна школа управління	Так
Міжнародні санкції та нові правила торгівлі	Стратегічне управління	Так
Геополітична нестабільність	Ситуаційна школа управління	Так
Військові ризики та безпека активів	Ситуаційна школа управління	Так
Потреба у сталому розвитку	Школа менеджменту знань, Інноваційна школа управління	Так
Екологічна відповідальність	Школа стратегічного управління, Інноваційна школа управління	Так

Джерело: складено авторами на основі [8–14]

моделей до сучасних викликів та визначити пріоритетні напрямки їх удосконалення.

Аналіз відповідності сучасних концепцій управління ключовим чинникам впливу на підприємницької структури в умовах невизначеності свідчить про високу релевантність ситуаційної, стратегічної, інноваційної та цифрової шкіл управління (табл. 3). Саме ці концепції найбільш повно враховують вимоги адаптації до змін зовнішнього середовища, забезпечення стійкості бізнесу, впровадження технологічних інновацій та розвитку гнучких моделей організаційної поведінки [9]. Водночас класичні підходи, зорієнтовані на стабільність і формалізацію процесів, виявляються недостатньо ефективними в умовах сучасної багаторівневої турбулентності, що підкреслює необхідність переорієнтації систем управління підприємницькими структурами на моделі, що базуються на гнучкості, інноваційності, цифровізації та стратегічній стійкості.

Оцінювання відповідності сучасних концепцій управління сучасним вимогам до системи управління підприємницькими структурами має важливе значення як з науково-теоретичного, так і з прикладного значення. Передусім це дозволяє визначити, наскільки існуючі управлінські підходи здатні забезпечити ефективне функціонування бізнесу в умовах постійної невизначеності, криз та глобальних трансформацій. У ситуаціях, коли традиційні моделі втрачають дієвість, критичне переосмислення концепцій стає необхідним для адаптації до нової реальності.

Фінансова стійкість і ресурсна мобільність досягаються завдяки інтеграції методів стратегічного планування, що включає сценарний аналіз з урахуванням фінансових ризиків, та кількісної школи управління, яка забезпечує оптимізацію використання ресурсів через математичні моделі та аналітичні інструменти [11]. Отже, можна зробити висновок, що жодна окрема школа управління не здатна повністю задовольнити всі вимоги сучасного бізнес-середовища та врахувати весь спектр впливових чинників.

Запропонований алгоритм структуровано у вигляді п'яти послідовних етапів, кожен з яких має чітко визначені цілі, набір ключових дій та вимірювані результати. Детальна характеристика етапів, представлена на рисунку 1, забезпечує практичну операціоналізацію теоретичних положень та створює основу для системного впровадження гібридної управлінської моделі в діяльність підприємницьких структур.

Представлений алгоритм забезпечує системний підхід до формування адаптивної управлінської моделі через послідовну реалізацію п'яти взаємопов'язаних етапів. Запропонований алгоритм забезпечує системність підходу до вибору управлінської моделі, враховує динамічність середовища та унікальність кожного підприємства. Особливо важливим є п'ятий етап, який передбачає не лише впровадження обраної моделі, але й створення механізмів її постійного вдосконалення через систему моніторингу та квартального перегляду.

Таблиця 3

Відповідність сучасних концепцій управління сучасним вимогам до системи управління підприємницькими структурами

Вимога до системи управління	Концепції управління, що враховують цю вимогу
Гнучкість та адаптивність управлінських процесів	Ситуаційна школа управління, Стратегічне управління
Фінансова стійкість і ресурсна мобільність	Стратегічне управління, Кількісна школа управління
Інноваційність та цифровізація	Інноваційна школа управління, Цифрова школа управління
Підтримка людського капіталу	Школа людських відносин, Поведінкова школа управління
Партнерство та мережеве співробітництво	Системна школа управління, Стратегічне управління
Дотримання принципів сталого розвитку	Інноваційна школа управління, Школа знаннєвого менеджменту
Етичність та соціальна відповідальність	Школа людських відносин, Поведінкова школа управління

Джерело: складено авторами на основі [14–17]



Рис. 1. Поетапний алгоритм вибору управлінської моделі

Джерело: складено авторами на основі [4–8]

Практична апробація алгоритму може здійснюватися підприємствами різних галузей та масштабів діяльності. Для малих підприємств процес може бути спрощений через фокусування на найбільш критичних чинниках, тоді

як великі корпорації можуть розширити аналітичну базу та залучити зовнішніх консультантів для проведення комплексної діагностики. Важливо підкреслити, що успішність впровадження залежить не лише від якості аналітич-

ної роботи, але й від готовності керівництва до організаційних змін та наявності ресурсів для трансформації.

Таким чином, розроблений алгоритм являє собою практичний інструмент, який дозволяє подолати обмеження окремих управлінських шкіл через їх синергетичне поєднання. Це створює передумови для формування адаптивних управлінських систем, здатних ефективно функціонувати в умовах багатовекторної невизначеності сучасного бізнес-середовища.

Висновки. Систематизація та аналіз ключових чинників, що визначають вибір управлінських моделей підприємницькими структурами, дозволили виявити комплексний характер впливу сучасного середовища невизначеності. Встановлено, що ефективність функціонування підприємств визначається взаємодією шести категорій чинників: економічних, соціальних, технологічних, інституційно-регуляторних, політичних та безпекових, а також екологічних. Кожна категорія формує унікальні виклики, що потребують диференційованого управлінського реагування.

Аналіз підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників виявив суттєві відмінності в акцентах: українські науковці фокусуються переважно на короткострокових кризових факторах, пов'язаних з війною та економічною нестабільністю, тоді як зарубіжні автори приділяють більше уваги довгостроковим трансформаційним процесам, цифровізації та сталому розвитку. Водночас спільним є визнання критичної важливості адаптивності, гнучкості та інноваційності управлінських систем.

Компаративний аналіз позицій провідних міжнародних організацій (ООН, ОЕСР, Світо-

вий банк, МОП) продемонстрував консенсус щодо ключових напрямів трансформації бізнесу: цифровізація, підтримка МСП, зміцнення ланцюгів постачання, сталий розвиток. Разом з тим, кожна організація акцентує на специфічних аспектах відповідно до свого мандату, що підкреслює багатовимірність сучасних управлінських викликів.

Критичний аналіз відповідності існуючих управлінських шкіл сучасним вимогам виявив їх функціональну обмеженість та недостатню адаптивність до турбулентного середовища. Жодна окрема школа не здатна повністю охопити весь спектр впливових чинників, що обґрунтовує необхідність інтегрованого підходу. Розроблений п'ятиетапний алгоритм вибору управлінської моделі вирішує цю проблему через синтез сильних сторін різних концепцій та їх адаптацію до специфіки конкретного підприємства.

Перспективи подальших досліджень включають: емпіричне тестування алгоритму в різних галузях економіки; розробку цифрових інструментів для автоматизації процесу діагностики та вибору моделей; дослідження синергетичних ефектів від інтеграції елементів різних управлінських шкіл; аналіз впливу штучного інтелекту та машинного навчання на трансформацію управлінських парадигм; вивчення особливостей застосування гібридних моделей.

Загалом, результати аналізу підтверджують, що в умовах багатовекторної невизначеності успіх підприємницьких структур визначається здатністю до побудови адаптивних, інтегрованих управлінських систем, які поєднують кращі практики різних шкіл управління з урахуванням специфіки конкретного бізнес-контексту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М.Я. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Тімар В. Особливості впровадження інновацій в малому бізнесі в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-20>
3. Гринько Т. В., Гільорме Т. Управління інноваціями бізнес-структур у цифровому контексті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-60>
4. Гальчинський А. С. Політична нооекономіка: начала оновленої парадигми економічних знань. Київ : Либідь, 2013. 470 с.
5. Литвин О. В., Кирилюк І. М., Барвінок Н. В. Удосконалення управлінського механізму підприємств індустрії гостинності для забезпечення конкурентоспроможності в умовах війни. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14766985>
6. Білоус С., Бривус А. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>

7. Небрат В. В. Трансформація українського підприємництва та потенціал соціально-економічного солідаризму в економіці воєнного часу. URL: https://dpu.edu.ua/images/Documents/NAUKA/Naukovi%20vidanna/Konferencii/E/Ekonomichni%20perspektivi%20pidpriemnictva_vikliki%20voennogo%20casu%20ta%20pov-oennoi%20vidbudovi.pdf#page=82
8. Чумаченко О., Нескородько О. Вдосконалення системи управління ризиками як спосіб підвищення фінансової стійкості підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 89–95. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-89-95>
9. Althalathini D. (2020). *Resilience of Entrepreneurs in Conflict Zones: Evidence from Afghanistan, Iraq and Palestine*. URL: https://pearl.plymouth.ac.uk/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/pbs-theses/article/1107/&path_info=2020ALTHALATHINI10563304PhD.pdf
10. Meige A., Huczok Z., Eagar R. (2024). *Adapting to an uncertain future*. URL: <https://www.adlittle.com/en/insights/prism/adapting-uncertain-future>
11. Vărzaru, A. A., & Bocean, C. G. (2024). Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation. *Systems*, 12(9), 359. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12090359>
12. Lee Y., Kim J., Mah S., Karr A., Zahoor N., Golgeci I., Haapanen L., Ali I., Arslan A. (2022). The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Exploratory case studies from Finland. *Industrial Marketing Management*, 105, 502–514. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.006>
13. World Bank. (2023). Annual Report 2023: A New Era in Development. Retrieved from <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/e0f016c369ef94f87dec9bcb22a80dc7-0330212023/original/Annual-Report-2023.pdf>
14. International Monetary Fund. (2023). World Economic Outlook: A Rocky Recovery. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023>
15. OECD. (2023). Development Co-operation Report 2023. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/2023/02/development-co-operation-report-2023_be7899d0.html
16. UNCTAD. (2023). Trade and Development Report 2023. Retrieved from <https://unctad.org/publication/trade-and-development-report-2023>
17. International Labour Organization. (2023). ILO stresses the importance of business resilience in uncertain times. Retrieved from <https://www.ilo.org/resource/news/ilo-stresses-importance-business-resilience-uncertain-times>

REFERENCES:

1. Hrynko T. V., Hvinashvili T. Z., Kaliberda M. Ya. (2023). Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh tsyrovoyi ekonomiky [Strategic management of the enterprise in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> (in Ukrainian).
2. Hrynko T. V., Hvinashvili T. Z., Timar V. (2024). Osoblyvosti vprovadzhennya innovatsiy v malomu biznesi v umovakh didzhytalizatsiyi [Features of innovation implementation in small business under digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-20> (in Ukrainian).
3. Hrynko T. V., Hilorme T. (2024). Upravlinnya innovatsiyamy biznes-struktur u tsyrovomu konteksti [Innovation management of business structures in the digital context]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-60> (in Ukrainian).
4. Halchynskyi A. S. (2013). Politychna nooeconomika: nachala onovlenoyi paradyhmy ekonomichnykh znan' [Political nooeconomy: principles of the renewed paradigm of economic knowledge]. Kyiv: Lybid. 470 p. (in Ukrainian).
5. Lytvyn O.V., Kyrylyuk I.M., Barvinok N.V. (2025). Udoskonalennya upravlinskoho mekhanizmu pidpryyemstv industriyi hostynnosti dlya zabezpechennya konkurentospromozhnosti v umovakh viyny [Improving the management mechanism of hospitality industry enterprises to ensure competitiveness under war conditions]. *Aktualni pytan-nya ekonomichnykh nauk – Topical Issues of Economic Sciences*, 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14766985> (in Ukrainian).
6. Bilous S., Bryvus A. (2024). Adaptatsiya biznes-stratehiyi pidpryyemstva do umov voyennoho konfliktu [Adaptation of enterprise business strategy to the conditions of military conflict]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> (in Ukrainian).
7. Nebrat V. V. (2023). Transformatsiya ukrayinskoho pidpryyemnytstva ta potentsial sotsialno-ekonomichnoho solidarizmu v ekonomitsi voyennoho chasu [Transformation of Ukrainian entrepreneurship and the potential of

socio-economic solidarism in the wartime economy], pp. 81–86. Retrieved from: https://dpu.edu.ua/images/Documents/NAUKA/Naukovi%20vidanna/Konferencii/E/Ekonomichni%20perspektivi%20pidpriemnictva_vikliki%20voenogo%20casu%20ta%20povoennoi%20vidbudovi.pdf#page=82 (in Ukrainian).

8. Chumachenko O., Neskoroedko O. (2025). Vdoskonalennya systemy upravlinnya ryzykamy yak sposib pidvyshchennya finansovoyi stiykosti pidpryyemstv [Improving the risk management system as a way to increase financial stability of enterprises]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific Notes of KROK University*, 1(77), 89–95. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-89-95> (in Ukrainian).

9. Althalathini D. (2020). Resilience of entrepreneurs in conflict zones: Evidence from Afghanistan, Iraq and Palestine. Retrieved from https://pearl.plymouth.ac.uk/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/pbs-theses/article/1107/&path_info=2020ALTHALATHINI10563304PhD.pdf

10. Meige A., Huczok Z., Eagar R. (2024). Adapting to an uncertain future. Retrieved from <https://www.adlittle.com/en/insights/prism/adapting-uncertain-future>

11. Vărzaru A.A., Bocean C.G. (2024). Digital transformation and innovation: The influence of digital technologies on turnover from innovation activities and types of innovation. *Systems*, 12(9), 359. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12090359>

12. Lee Y., Kim J., Mah S., Karr A., Zahoor N., Golgeci I., Haapanen L., Ali I., Arslan A. (2022). The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Exploratory case studies from Finland. *Industrial Marketing Management*, 105, 502–514. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.006>

13. World Bank. (2023). *Annual Report 2023: A New Era in Development*. Retrieved from <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/e0f016c369ef94f87dec9bcb22a80dc7-0330212023/original/Annual-Report-2023.pdf>

14. International Monetary Fund. (2023). *World Economic Outlook: A Rocky Recovery*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023>

15. OECD. (2023). *Development Co-operation Report 2023*. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/2023/02/development-co-operation-report-2023_be7899d0.html

16. UNCTAD. (2023). *Trade and Development Report 2023*. Retrieved from <https://unctad.org/publication/trade-and-development-report-2023>

17. International Labour Organization. (2023). *ILO stresses the importance of business resilience in uncertain times*. Retrieved from <https://www.ilo.org/resource/news/ilo-stresses-importance-business-resilience-uncertain-times>