

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-70>

УДК 005.21:005.342(477)

МЕНЕДЖМЕНТ У ЧАСИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА КРИЗ: ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ УКРАЇНИ

MANAGEMENT UNDER UNCERTAINTY AND CRISIS: TRANSFORMING THE MANAGERIAL PARADIGM IN UKRAINE

Бей Ганна Вадимівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6367-3494>

Синиченко Анжеліка Валеріївна

старший викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7057-5502>

Сіснерос Мунос Маріо Роберто

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2936-1315>

Bei Hanna, Synychenko Angelika, Sisneros Munos Mario Roberto
Vasyl' Stus Donetsk National University

У статті досліджено трансформацію управлінської парадигми України в умовах невизначеності, спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабною війною, що триває. Визначено основні напрями змін у підходах до прийняття стратегічних і оперативних рішень, антикризового менеджменту, цифровізації та розвитку гнучких організаційних моделей. Доведено, що кризові явища прискорили еволюцію управлінських практик, що виражається у пришвидшеному переході від ієрархічних до адаптивних моделей управління, людиноцентричних систем, орієнтованих на стійкість, гнучкість і соціальну відповідальність, а також зміні управлінського світогляду (VUCA, DEST, BANI). Обґрунтовано роль гнучких стратегій, гібридної зайнятості, сценарного планування, а також цифрових технологій у підвищенні здатності організацій до посткризового відновлення та розвитку.

Ключові слова: менеджмент, невизначеність, трансформація, управлінська парадигма, управлінські рішення, антикризове управління.

The article investigates the transformation of Ukraine's managerial paradigm under the conditions of global uncertainty and multi-crisis turbulence caused by the COVID-19 pandemic and the full-scale war. It analyzes how contemporary challenges have accelerated the evolution of management systems, leading to a shift from traditional hierarchical and mechanistic models to adaptive, flexible, and human-centered approaches. The study highlights that uncertainty has become a defining characteristic of the modern business environment, where rapid decision-making, resilience, and digital adaptability determine the efficiency and sustainability of organizations. Particular attention is paid to the development of anti-crisis and recovery management models that combine strategic foresight, scenario planning, and flexible decision-making. The research demonstrates that both the pandemic and wartime realities have catalyzed new management priorities – strengthening social responsibility, digital transformation, and organizational culture oriented toward agility and learning. The comparison of managerial responses to the pandemic and the war reveals significant differences in crisis nature and strategic focus: while the pandemic emphasized health protection, remote work, and digitalization, wartime management focuses on physical safety, operational continuity, and humanitarian support. The study substantiates that effective management in times of uncertainty requires adaptive leadership, psychological resilience, and the integration of digital tools for data-driven decision-making. Scenario planning, hybrid employment, and proactive communication are identified as key mechanisms

of sustainable adaptation. The findings confirm that crises have accelerated the renewal of managerial values and promoted a new paradigm based on flexibility, human capital, and systemic thinking. These transformations form the foundation for developing management models capable of ensuring long-term stability, social responsibility, and competitiveness of Ukrainian organizations in a rapidly changing global environment.

Keywords: management, uncertainty, transformation, management paradigm, management decisions, crisis management.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України, як і світу в цілому, характеризується безпрецедентною концентрацією кризових факторів, починаючи від пандемії COVID19, далі повномасштабної війни, а також загальної тривалої економічної нестабільності та трансформації соціально-економічних відносин. Такі умови формують нову реальність, де традиційні моделі втрачають ефективність, а здатність менеджерів демонструвати гнучкість, адаптивність, лідерські якості і в цілому діяти ефективно в контексті невизначеності виявляються визначальним чинником організаційної стійкості. Пандемія активізувала, а повномасштабна війна посилила трансформаційні процеси, які дотепер мають виражену соціально-економічну та людиноцентричну направленість, відмінну від попередньої технологічної та механістичної парадигми, зокрема через прагнення зберегти повноцінну реалізацію людського потенціалу, знизити ризики демографічної, соціальної, економічної безпеки, фінансової стабільності та виживання бізнесу в цілому. В результаті формується нова управлінська парадигма, заснована на гнучкості, швидкому прийнятті рішень, міжорганізаційній взаємодії, ефективних моделях посткризового відновлення та сталої управлінської культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема адекватного реагування, адаптації й перебудови управлінських систем, а також об'єктивний аналіз змін у стратегічному й операційному менеджменті останніх років стала об'єктом багатьох наукових досліджень. Зокрема, науковці та вчені різних напрямків досліджували вплив пандемії на глобальні економічні системи та управлінські виклики адаптації бізнесу до нових умов (К. Шваб, Т. Маллерт [1], Г. Хемел, М. Заніні [2]), характеристики організаційних змін та впливу пандемії на робоче середовище (К. Пол., П. Чодурі та ін. [3], М. Каушик, Н. Гулерія [4]), трансформації лідерської та організаційної поведінки, психологічної безпеки (М. Хітт, Дж. Арегле, Р. Холмс [5], Л. Веселовська, Л. Худакова [6]), стратегічні й цифрові трансформації бізнес-моделі, забезпечення організаційної стійкості (Р. Гулаті, А. Гоффман [7], Е. Брінжольфсон,

Р. МакГрат). Особливості та виклики управління в період війни в Україні стали об'єктом дослідження з перших днів повномасштабного вторгнення, зокрема, А. Марачевська [8], Б. Ватченко, Р. Шаранов [9], В. Круглов, Д. Терещенко [10], В. Кімлик, Н. Носань, О. Дороніна, І. Цимбалюк, розглядають особливості антикризового управління, бюджетування та відновлення ділової активності підприємств в умовах війни, висвітлюють проблеми управління людьми, збереження продуктивності та безперервності виробничих процесів в умовах дефіциту працівників, безпеки та розвитку при наявності ресурсних обмежень тощо.

Виявлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження трансформації управлінських практик в Україні залишається питанням актуальним та потребує додаткового висвітлення як з теоретичної, так і практичної точки зору. Зокрема, уваги потребує виявлення механізмів підвищення адаптивності організацій, розробки ефективних моделей кризового та відновлювального менеджменту, а також засоби сприяння формуванню нової управлінської культури, здатної забезпечити стійкий розвиток у посткризовий період, зберегти та підвищити продуктивність.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на вищезначене метою статті є дослідження особливостей трансформації управлінської парадигми України в умовах невизначеності, спричиненої пандемією, війною та загальним світовим економічним і соціальним розвитком, а також визначення ключових тенденцій адаптації сучасних управлінських практик до нових викликів і криз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання ефективності управління в умовах невизначеності постає як одне з ключових для забезпечення стійкого розвитку організацій. В цілому сучасний менеджмент характеризується переходом від ієрархічних моделей управління до гнучких, адаптивних, людиноцентричних систем, однак, у кризовому середовищі ці процеси багаторазово посилюються, а еволюція управлінської парадигми відбувається у прискореному режимі.

Першим масштабним проявом трансформацій управлінської парадигми в умовах невизначеності слід вважати період пандемії COVID19. Цей період більшість дослідників [4-7], характеризують як глобальну мультикризу, що спровокувала прояв інших – фінансових, економічних, інформаційних, колективних криз світового масштабу. При цьому організації, що найбільше постраждали від пандемії, змушені були реагувати на увесь комплекс загроз одночасно, концентруючись на збереженні продуктивності працівників, а також їх здоров'я і життя. Було прийнято багато критично важливих рішень, здебільшого з обмеженою кількістю прецедентів або аналітичних вказівок, яких можна було б дотримуватись для зниження рівня ризикованості й можливих негативних наслідків.

Війна в Україні розглядається дослідниками як більш локалізований за масштабами прояву фактор, який тим не менш також має ознаки мультикризи, оскільки охоплює усі без винятку сфери життя, має більш жорсткі та руйнівні наслідки для сфери матеріального виробництва через масштабні руйнування, енергетичні блекаути, захоплення інфраструктури, переривання логістичних ланцюжків, а також соціально-психологічний тиск, скорочення продуктивності та звуження ринку праці, погіршення робочих умов [8–9].

Загалом, будь-яку протидію наслідкам прояву масштабних глобальних подій можна визначити як антикризову або складну систему цілеспрямованого впливу на економічну діяльність, що використовує взаємопов'язані та взаємодоповнюючі елементи, призначені для прогнозування, попередження, подолання та зниження ймовірності виникнення кризових ситуацій. Поведінка організацій в умовах невизначеності у період кризи відображає рівень їх гнучкості, адаптивності, здатності підлаштовуватись під складні умови, мислити стратегічно, надавати підтримку партнерам і суспільству в цілому.

Основною характеристикою організаційної поведінки в період кризи на думку П. Кухти є нестабільність та критичні зміни в умовах роботи [11]. Управлінська екосистема та внутрішнє середовище організації відчують брак інформації, даних, знань для ефективного прогнозування майбутнього, внаслідок чого знижується мотивація і продуктивність, зростає емоційне напруження, можливе погіршення відносин та виникнення конфліктів. Для кризових умов характерним є загальний дефіцит фінансових, людських,

інших ресурсів, що спонукає управлінські системи до переходу на більш авторитарні або навпаки більш колегіальні методи управління для подолання кризи.

У період пандемії багато керівників і лідерів по всьому світу опинились перед необхідністю приймати швидкі рішення, направлені на порятунок бізнесу, який у більшості випадків залежав від потенціалу та міцності внутрішнього середовища [12]. Аналогічна поведінки спостерігається в українському бізнес-середовищі під час війни, при цьому характер прийнятих рішень є більш стрімким та обумовленим набагато вищими і слабо прогнозованими безпековими ризиками через воєнну агресію.

Цікавим висновком групи дослідників [13] є трансформація мислення виконавчої ланки у період кризи в бік поведінкових паттернів більшої згуртованості та єдності, що сприяє пришвидшенню прийняття рішень і впровадження необхідних змін. Умовами досягнення успіху тут виступають якісні й прозорі комунікації, здатність вести за собою, що позитивно позначаються на мотивації персоналу. Однак, зафіксовані і протилежні паттерни, зокрема, концентрація на збереженні контролю й прояву лідерства там, де першочерговою необхідністю є оперативне планування, перегляд цілей і короткотермінових стратегій, збереження продуктивності.

Р. Чаран та Р. МакГрат підсумовують широкий спектр змін у традиційних поглядах на конкуренцію, із якими в стратегічній перспективі зіштовхнулася сфера бізнесу у період пандемії. Сфера конкуренції в нових постпандемічних умовах має розглядатись «не в якості ринку, де подібні один до одного гравці пропонують продукти та послуги, однак як стратегічна арена, довгострокова присутність на якій визначається потребою клієнта» [14]. Окрім того, пандемія виступила стимулом для перерозподілу бізнес-пріоритетів, додаючи рівної ваги забезпеченню екологічної стійкості та соціальної відповідальності (концепція 3P – Planet, People, Profit), а також усвідомлення неможливості успішних трансформацій бізнес-моделі без їх врахування [15].

Узагальнюючи природу кризових явищ в економіці та управлінні у період пандемії можна відзначити їх глобальну, медичну, економічну та соціальну природу. Основними пріоритетами виступали антикризові заходи, спрямовані на підтримку здоров'я співробітників, збереження ефективності бізнес-процесів в умовах локдауну, забезпечення безпе-

первності економічної діяльності та реалізації людського й економічного потенціалу.

Війни та локальні конфлікти за своєю природою є більш локалізованими, хоча і зачіпають глобальну світову спільноту, однак, найбільші загрози залишаються актуальними для території перебігу конфлікту та на національному рівні. Природа воєнних викликів більш тісно пов'язана з політичними рішеннями, дипломатією та здатністю вести переговори процеси для збереження економічної стабільності окремих економічних акторів та національної економічної системи в цілому. Фокус управлінських систем також зміщується із загальної підтримки якості соціальних процесів в бік вирішення гуманітарних криз, психологічної підтримки, збереження персоналу навіть у нестабільних умовах. Узагальнимо характеристики змін в управлінських пріоритетах в умовах невизначеності та криз у табл. 1.

Ю. Чалюк у своєму комплексному дослідженні зазначає, що до пандемії управлінські структури існували у просторі SPOD (стабільність, передбачуваність, звичайність, визначеність), або домінування в управлінській методології понять передбачуваність та стабільність, простота прогнозування й оцінки розвитку подій через рівномірний, сталий, очікуваний результат функціонування систем і світового устрою [16]. До початку пандемії COVID-19 для аналізу та оцінки обсягів невизначеності ринку та розробки стратегії адаптації компанії поступово застосовують і модель VUCA (нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність), що виникла у 1980-х роках в США як відповідь на динамічність змін і потребу в адаптивному управлінні до його параметрів. У світі VUCA організації готуються до різких та непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі, оперують у полі відсутності чіткої інформації про майбутнє, опрацьовують велику кількість взаємопов'язаних змінних, що ускладнюють прийняття рішень, а також при відсутності однозначних пояснень поточних подій та ситуацій.

До 2030 року світовий розвиток зміниться ще більше, і на заміну VUCA-моделі очікується поява DEST – моделі, що відображає світ постійних змін і технологічної експоненційності. Методологічно управлінська адаптація до параметрів цієї моделі передбачатиме надзвичайну гнучкість і адаптивність до нових технологій, створення та розгортання інноваційних екосистем, формування

стратегічного бачення реалізації постійних трансформацій [17].

Війна в Україні й загальне посилення світової економічної нестабільності в останні роки призвело до формулювання ще однієї моделі світового устрою – BANI (крихкість, тривожність, нелінійність, незрозумілість). Ця модель пояснює період загострення нестабільності в сучасному світі, де системи й процеси легко виходять з ладу при надмірному навантаженні, панує висока невизначеність, здатна викликати відчуття страху, стресу, надмірного психологічного навантаження, події та процеси складно пояснити або прогнозувати навіть із доступними даними, зміни відбуваються несподівано без можливості швидко опрацювати й передбачити розвиток подій.

В умовах BANI-світу звичні традиційні підходи (на відміну від VUCA) неефективні, а найбільш виграшною стратегією вважається розвиток стійкості організації, адаптивного лідерства, підтримки й застосування нових підходів до прийняття рішень. Узагальнимо характеристики VUCA, BANI та DEST-світів на рис. 1.

Основні стратегії реагування бізнесу на перетині трьох концепцій управлінського світогляду можна охарактеризувати так: впровадження гнучких стратегій; перехід на віддалений або змішаний формат зайнятості; використання сценарного планування.

Гнучкість (гнучкі стратегії) розглядається як ключовий фактор виживання бізнесу в умовах невизначеності та криз. Найбільш поширеними заходами гнучкого реагування є диверсифікація бізнес-моделей, оперативне коригування поточних стратегій та підлаштування під змінні вимоги, пришвидшення процесу ухвалення рішень, адаптивні рішення у сфері управління персоналом. Розширення напрямів діяльності й застосування асинхронних моделей ведення бізнесу, перехід на цифрові платформи, впровадження проривних технологій та їх активне використання стали однією з перших відповідей бізнесу на кризу.

Оперативні рішення, як от адаптація цінової політики, асортименту, логістики та маркетингових підходів відповідно до змін ринку дозволили частині бізнесів втримати власні позиції та уникнути банкрутства. Найбільш значущими факторами, що забезпечили успішність оперативного реагування, виступила якість людського капіталу та стійкість управлінської системи, доступність або наявність резервних фінансових ресурсів [18]. Так само значущими людські можливості та

Таблиця 1

Зміни в управлінських пріоритетах під час пандемії COVID19 та війни

Параметр	Пандемія COVID19	Війна в Україні
Природа кризи	Глобальний характер, медична, економічна, соціальна природа	Локальний характер, політична, гуманітарна, економічна природа
Першочергові пріоритети антикризового управління	Підтримка та захист фізичного здоров'я працівників. Забезпечення безперервності та сталості виробничих і операційних процесів, роботи бізнесу в умовах локдауну. Зміна стратегічних пріоритетів та короткочасних стратегій бізнесу	Забезпечення фізичної безпеки персоналу та продуктивних робочих умов. Захист активів та критичної інфраструктури. Перебудова операційної діяльності з огляду на безпекові ризики та загрози
Заходи зі збереження людського капіталу	Масштабізація дистанційної зайнятості та налаштування віддалених робочих місць. Надання гнучкого графіку, фокус на добробуті персоналу. Навчання цифровим навичкам та програми професійного розвитку на період локдауну. Збереження робочих місць, адаптивність у працевлаштуванні	Евакуація та релокація персоналу у безпечні регіони, фізичний захист та безпекові заходи. Заходи підтримки ментального здоров'я через воєнні стреси, стрибки продуктивності. Підтримка працівників, задіяних в обороні країни, соціальний захист ветеранів. Розширення програм навчання та перекваліфікації жінок
Заходи технологічного розвитку та підтримки критичної інфраструктури	Масова цифровізація та впровадження платформ віддаленої зайнятості. Інвестиції в кібербезпеку. Розширення напрямів застосування проривних технологій	Забезпечення стійкості IT-інфраструктури та баз даних, енергонезалежності у період відключень. Перехід на системи віддаленого управління. Інтеграція системи моніторингу безпеки та зв'язку
Фінансове регулювання	Різке скорочення витрат та перегляд бюджетів, оптимізація фінансових потоків. Активний пошук інвестицій, державна підтримка (цільові програми підтримки підприємництва)	Перегляд та оптимізація бюджетів в бік перенаправлення ресурсів на безпеку й логістику. Розширення програм міжнародної співпраці та підтримки (цільова допомога, гранти). Планування з урахуванням коливань економічної нестабільності
Збереження та відновлення ланцюжків поставок	Переривання ланцюжків поставок через локдаун, подовження виробничих циклів. Пошук та оптимізація мережі постачальників (близькість та швидкість важливіша за якість). Впровадження локальних рішень замість глобальних	Руйнування ланцюжків поставок через бойові дії, оптимізація каналів реалізації продукції (наземні маршрути як пріоритет). Акцент на міжнародні поставки, хаби та локалізацію критично важливих ресурсів. Побудова нових (більш стійких) ланцюжків
Комунікаційна політика	Посилення та покращення якості системи внутрішніх комунікацій. Закріплені правил застосування цифрових інструментів. Увага до мотивації, удосконалення комунікаційної політики на командному рівні	Впровадження системи кризових комунікацій, безпекового оповіщення та заходів їх підтримки. Підтримка згуртованості, національної єдності, захисту національних інтересів на протигагу економічним.
Трансформації у сфері корпоративної культури	Впровадження принципів прозорості, довіри та автономії. Орієнтація на підтримку добробуту та комфорту персоналу. Підтримка інновацій, навчання та розвитку	Фокус корпоративної культури на рішучості, швидкості та стійкості. Готовність до екстремальних рішень, змін та акцент на адаптивності. Підтримка соціальних ініціатив, благодійної допомоги
Посткризова адаптація	Поступова відмова від виключно віддаленого формату та повернення до гібридних або класичних моделей зайнятості. Закріплення продуктивних цифрових трансформацій	Відновлення критичної інфраструктури, втрачених активів, посилення енергонезалежності. Реорганізація бізнесу в нових умовах. Інтеграція воєнних криз та безпекових заходів у стратегічне планування

Джерело: сформовано авторами

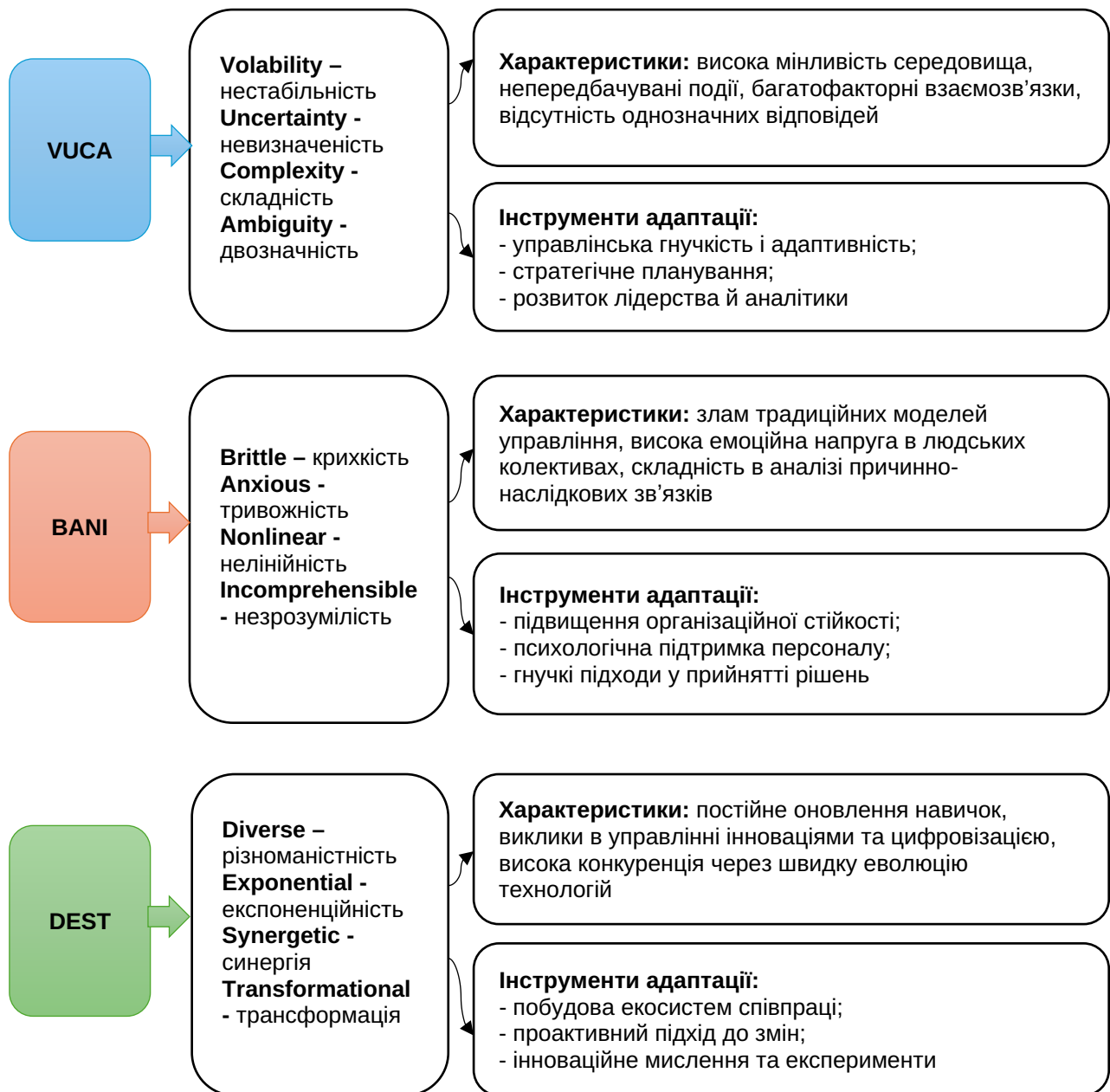


Рис. 1. Основні характеристики VUCA, BANI та DEST моделей в управлінні

Джерело: сформовано авторами

здібності виявились для пришвидшення процесу ухвалення рішень, забезпечуючи можливість оперативного реагування на нові загрози, зокрема, зростання рівня захворюваності під час пандемії або погіршення безпекової ситуації в зоні розташування основних потужностей підприємств.

Поширеною і досить успішною практикою також вважається перехід на змішану або погодинну зайнятість, залучення фрілансерів, перекваліфікація персоналу, які здійснювали понад 60% бізнесів, при цьому після завершення кризового періоду лише близько поло-

вини зберегли напрацьовані рішення й набуті рівні гнучкості у використанні персоналу віддалено.

Досягнення ефективності при застосуванні змішаних форм зайнятості потребувало суттєвої перебудови внутрішніх процесів, автоматизації рутинних завдань, створення нових правил цифрової взаємодії, до якої не всі управлінські системи виявились готовими. О. Сорока та О. Кучерина відзначають важливість державної підтримки й включення цифрової зайнятості до сфери трудових відносин, завдяки чому може бути досягнута подальша

ефективна інтеграція й урахування балансу інтересів учасників ринку праці, що у підсумку забезпечить більш вагомий базис поширення й досягнення ефективності гнучких форм зайнятості в організаціях [19].

Зміна управлінського світогляду в цьому напрямку дозволила визнати ефективність віддаленого або гібридного формату роботи завдяки трансформації функції мотивації та контролю від мікроменеджменту до акценту на довірі й людських відносинах. Серед перешкод на шляху ефективного застосування можливостей гібридної зайнятості відзначають падіння рівня продуктивності через проблеми з самоорганізацією працівників, а також психологічний стрес та ризик вигорання через відсутність чіткого розмежування роботи й особистого життя.

Сценарне планування змінило типovu для традиційних управлінських систем парадигму стратегічного планування. Це не новий підхід, який вже довів свою ефективність з метою передбачення розвитку складних економічних систем, поведінки ринків, споживачів тощо під впливом загальних економічних, суспільних та політичних подій. Сценарний підхід передбачає проведення сценарного дослідження, під час якого будується та перевіряється декілька альтернативних сценаріїв [20], застосування яких дозволяє у майбутньому передбачити зміни об'єкту дослідження під впливом різних варіантів перебігу подій.

У кризовий період підприємства застосовували гібридний, скорочений варіант сценарного планування для швидкої оцінки ризиків та створення планів адаптації (наприклад, реструктуризація втрат, пошук нових джерел доходу, стабілізація ланцюжків постачання), досягаючи гнучкості у прийнятті рішень на основі актуальних даних та прогнозів у реальному часі із використанням технологій аналізу даних (Big Data, AI).

Організації, які у кризовий період застосовували сценарне планування, змогли швидше пройти період адаптації, перейти від жорстких стратегій до більш гнучких і адаптивних бізнес-стратегій [21]. Одночасно з цим, зросла увага до інструментарію оперативного ризик-менеджменту й антикризового управління, успішне поєднання яких дозволило багатьом компаніям не лише вижити, а й трансформувати свої бізнес-моделі відповідно нових реалій.

Застосування сценарного планування обмежується викликами надмірно високої невизначеності та швидких змін зовнішніх

умов, недостатньою підготовленістю організацій до впровадження сценарного підходу, а також потребою в оперативному оновленні даних та залученні експертів з прогнозування.

Висновки. За результатами дослідження встановлено, що пандемія, а пізніше повномасштабна війна, стали ключовими чинниками глибокої трансформації управлінських підходів в Україні. Сучасний менеджмент дедалі більше орієнтується на гнучкість, швидку адаптацію, цифрові інструменти прийняття рішень і посилення ролі людського фактору в управлінні. Формується нова управлінська парадигма, заснована на принципах стійкості, соціальної відповідальності та стратегічного мислення. Криза стала каталізатором оновлення управлінських систем, зміни управлінських цінностей та утвердження стратегічної ролі людського капіталу, до найважливіших з яких можна віднести:

(1) переосмислення ризиків та інструментів управління невизначеністю – масштабні кризові явища продемонстрували, що сучасні суспільства, уряд, сфера бізнесу мають переглянути й адаптувати існуючі політики й засоби попередження та боротьби з різними типами криз, навіть якщо вони мають статус малоймовірних (сценарне планування, антикризовий менеджмент, розвиток адаптивних стратегій);

(2) трансформація бізнес-процесів, способів управління та підходів до роботи – пандемія прискорила цифровізацію, автоматизацію, зайнятість, а також споживчі звички й способи соціальної взаємодії, спонукаючи бізнес-структури адаптуватися до нових умов; при цьому гнучкість та інновації виявились основою для утримання конкурентних переваг та адаптації до нових умов;

(3) необхідність забезпечення глобальної координації та стійкості – специфічні виклики, пов'язані з пандемією та війною показали, що ефективне подолання наслідків можливе лише через міжнародну співпрацю, інвестиції, підтримку й створення стійких технологічних екосистем;

(4) загроза майбутніх складнопрогнозованих ризиків та проблем – турбулентність суспільно-політичних процесів посилює нестабільність, загострює незначні кризові явища, що раніше розглядались як незначні, вимагає переосмислення управлінського простору на глобальному, державному, регіональному, бізнес та індивідуальному рівнях.

Узагальнюючи вищенаведене, наступним важливим завданням наукового дослідження

представляється детальний аналіз науково-методологічних засад і практичних кейсів різних сфер бізнесу для пошуку і формування

рекомендацій щодо побудови ефективних управлінських механізмів у посткризовому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Schwab K., Malleret T. COVID-19: The Great Reset. Forum Publishing. 2020. 280 p.
2. Hamel G., Zanini M. America Should Be More Like Operation Warp Speed. The extraordinary success of the quest for the COVID-19 vaccine holds lessons for the rest of the government. *The Atlantic*. 2023. URL: <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2023/12/operation-warp-speed-trump-lessons/676913/>
3. Paul S., Chowdhury P., Chowdhury M., Chakraborty R., Moktadir M. Operational challenges during a pandemic: an investigation in the electronics industry. *The International Journal of Logistics Management*. 2023. Vol. 34. No. 2. pp. 336-362. <https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2021-0307>
4. Kaushik M., Guleria N. The Impact of Pandemic COVID-19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*. 2020. Vol. 12. No. 15. P. 9–18.
5. Hitt M. A., Arregle J. L., Holmes, R. M. Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World. *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58(1). P. 259–264. <https://doi.org/10.1111/joms.12646>
6. Veselovská L., Hudáková L. How the COVID-19 Pandemic Changed the Work of Managers: Case Study of Economic Managers. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13(130). URL: <https://doi.org/10.3390/admsci13050130>
7. Hoffman A. J. Management as a Calling Leading Business, Serving Society. Stanford Business Books. 2021. 192 p.
8. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-13-02-009>
9. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний про-світ*. 2022. № 182. С. 38–43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
10. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Адаптивне бюджетування в умовах надзвичайних ситуацій і воєнної невизначеності: роль цифрових інструментів у публічному управлінні фінансами. *Pressing Problems of Public Administration*. 2024. № 2 (65). С. 43–52.
11. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>
12. Ellehave C., Burns E. W., Ulrich D. Role of Leadership in Facilitating Healing and Renewal in Times of Organizational Trauma and Change. IGI Global. 2021. 291 p.
13. Oswick C., Grant D., Oswick R. Categories, crossroads, control, connectedness, continuity, and change: A metaphorical exploration of COVID-19. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2020. Vol. 56. Pp.284–88.
14. Charan R., McGrath R. The Radical Reshaping of Global Trade. Harvard Business Review Press. 2023. URL: <https://hbr.org/2023/11/the-radical-reshaping-of-global-trade>
15. П'ятницька Г. Т. Стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 1(2). С. 40–48. <https://doi.org/10.36477/tourismhospsee-2-5>
16. Чалюк Ю. О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1133>
17. Bennet N., Lemoine J. G. What VUCA really means for you. *Business Horizons*. 2014. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
18. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. С. 220–225.
19. Сорока О. В., Кучерина О. І. Трансформація зайнятості в умовах цифровізації: перспективи та ризики. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3951/3875>
20. Мешко Н. П., Колесник В. В. Сценарний підхід в стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю металургійних підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5925>
21. Кузьмінов М. Аналіз моделей сценарного планування в умовах нестабільного середовища. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 160–166.

REFERENCES:

1. Schwab, K., & Malleret, T. (2020). COVID-19: The Great Reset. Forum Publishing.

2. Hamel, G., & Zanini, M. (2023). America should be more like Operation Warp Speed: The extraordinary success of the quest for the COVID-19 vaccine holds lessons for the rest of the government. *The Atlantic*. Retrieved from <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2023/12/operation-warp-speed-trump-lessons/676913/>
3. Paul, S., Chowdhury, P., Chowdhury, M., Chakraborty, R., & Moktadir, M. (2023). Operational challenges during a pandemic: An investigation in the electronics industry. *The International Journal of Logistics Management*, 34(2), 336–362. <https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2021-0307>
4. Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 9–18.
5. Hitt, M. A., Arregle, J. L., & Holmes, R. M. (2021). Strategic management theory in a postpandemic and nonpandemic world. *Journal of Management Studies*, 58(1), 259–264. <https://doi.org/10.1111/joms.12646>
6. Veselovská L., Hudáková L. (2023). How the COVID-19 pandemic changed the work of managers: Case study of economic managers. *Administrative Sciences*, 13(130). <https://doi.org/10.3390/admsci13050130>
7. Hoffman, A. J. (2021). *Management as a Calling: Leading Business, Serving Society*. Stanford Business Books.
8. Marachevska, A. (2022). Praktychna tsinnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom u voiennyi ta pislivoiennyi chas v Ukraini [The practical value of anti-crisis management of an enterprise during wartime and post-war period in Ukraine]. *SWorld Journal*, 13(02), 8-13. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-13-02-009> [in Ukrainian].
9. Vatchenko, B. S., & Sharanov, R. S. (2022). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of an enterprise under wartime conditions]. *Ekonomichnyi prostir*, 182, 38–43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> [in Ukrainian].
10. Kruhlev, V. V., & Tereshchenko, D. A. (2024). Adaptivne biudzhetuvannia v umovakh nadzvychnykh sytuatsii i voiennoi nevyznachenosti: rol tsyfrovych instrumentiv u publichnomu upravlinni finansamy [Adaptive budgeting in emergency situations and wartime uncertainty: The role of digital tools in public financial management]. *Pressing Problems of Public Administration*, 2(65), 43–52. [in Ukrainian].
11. Kukhta, P. V. (2012). Kryzy, yikh prychny ta naslidky [Crises, their causes and consequences]. *Efektivna ekonomika*, 10. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> [in Ukrainian].
12. Ellehave, C., Burns, E. W., & Ulrich, D. (2021). Role of Leadership in Facilitating Healing and Renewal in Times of Organizational Trauma and Change. IGI Global.
13. Oswick, C., Grant, D., & Oswick, R. (2020). Categories, crossroads, control, connectedness, continuity, and change: A metaphorical exploration of COVID-19. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56, 284–288.
14. Charan, R., & McGrath, R. (2023). The radical reshaping of global trade. *Harvard Business Review Press*. Retrieved from <https://hbr.org/2023/11/the-radical-reshaping-of-global-trade>
15. Piatnytska, H. T. (2021). Stratehii rozvytku restorannoho biznesu v umovakh kryzy [Development strategies of restaurant business in crisis conditions]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, 1(2), 40–48. <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-2-5> [in Ukrainian].
16. Chaliuk, Y. O. (2022). Hlobalnyi sotsialno-ekonomichnyi rozvytok v umovakh VUCA, SPOD, DEST ta BANI svitu [Global socio-economic development in the conditions of VUCA, SPOD, DEST and BANI world]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 36. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1133> [in Ukrainian].
17. Bennet, N., & Lemoine, J. G. (2014). What VUCA really means for you. *Business Horizons*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
18. Tkachenko, A. (2023). Antykryzove upravlinnia yak kompleksna systema zapobihannia kryzovym sytuatsiam [Anti-crisis management as a complex system for preventing crisis situations]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 220–225. [in Ukrainian].
19. Soroka, O. V., & Kucherina, O. I. (2024). Transformatsiia zainiatosti v umovakh tsyfrovizatsii: perspektyvy ta ryzyky [Transformation of employment under digitalization: Prospects and risks]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3951/3875> [in Ukrainian].
20. Meshko, N. P., & Kolesnyk, V. V. (2017). Stsenarnyi pidkhid v stratehichnomu upravlinni zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu metalurhiinykh pidpriemstv [Scenario approach in strategic management of foreign economic activity of metallurgical enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5925> [in Ukrainian].
21. Kuzminov, M. (2025). Analiz modelei stsenarnoho planuvannia v umovakh nestabilnogo seredovyshcha [Analysis of scenario planning models in an unstable environment]. *Ekonomichnyi prostir*, 204, 160–166. [in Ukrainian].