

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-90>

УДК 658.1:005.7

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

## MODERN APPROACHES TO ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

**Носань Наталія Сергіївна**доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>**Nosan Natalia**

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

У статті здійснено комплексний аналіз сучасних підходів до управління підприємством в умовах невизначеності, що є характерною рисою розвитку сучасної економіки. Визначено, що невизначеність формується під впливом глобалізаційних процесів, посилення конкуренції, швидких технологічних змін, цифровізації бізнес-процесів, а також економічних, політичних і соціальних криз. Розглянуто ключові концепції сучасного управління, зокрема гнучке управління (agile-менеджмент), стратегічне управління в умовах ризику, ризик-менеджмент, антикризове управління та управління організаційними змінами. Особливу увагу приділено ролі керівництва підприємства у формуванні ефективної системи прийняття управлінських рішень, що базується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозуванні можливих сценаріїв розвитку подій і своєчасному реагуванні на загрози та можливості. Обґрунтовано значення впровадження інноваційних управлінських інструментів, використання цифрових технологій, аналітики даних та інформаційних систем управління як важливих чинників зниження рівня невизначеності. Акцентовано увагу на необхідності розвитку організаційної культури, орієнтованої на гнучкість, навчання та відкритість до змін, а також на підвищенні професійних компетентностей управлінського персоналу.

**Ключові слова:** управління підприємством; економічна невизначеність; сучасні підходи до управління; стратегічне управління; ризик-менеджмент; гнучке управління (agile-менеджмент); антикризове управління; управління змінами; цифрові технології в управлінні; конкурентоспроможність підприємства.

The article examines modern approaches to enterprise management under conditions of uncertainty, which have become a defining feature of the contemporary economic environment. The purpose of the study is to systematize modern approaches to enterprise management in conditions of uncertainty, analyze their key characteristics, advantages, and limitations, and determine the role of digital technologies and flexible management methods in improving the adaptability and competitiveness of enterprises. The research is based on the analysis and generalization of scientific literature in the field of strategic management, risk management, crisis management, and digital transformation of enterprises. The study reveals that traditional management models, which were developed for relatively stable economic conditions and focused on long-term rigid planning, centralized decision-making, and predictable market dynamics, are gradually losing their effectiveness in a highly volatile environment. Modern enterprises require adaptive management models capable of responding quickly to changes in the external environment, managing risks, and effectively using available resources to maintain sustainable development. The article identifies and analyzes several key modern management approaches that are particularly relevant in conditions of uncertainty. These include strategic management with an emphasis on flexibility and scenario planning, risk management aimed at identifying, assessing, and minimizing potential threats, crisis management focused on preventing and overcoming organizational crises, and agile management approaches that ensure rapid adaptation to changing business conditions. Special attention is given to the importance of organizational change management and the development of an innovative corporate culture that encourages continuous learning, creativity, and openness to transformation. The research also emphasizes the growing importance of digital technologies in enterprise management. The implementation of enterprise resource planning (ERP) systems, customer relationship management (CRM) tools, business intelligence (BI), big data analytics, and decision support systems (DSS) allows enterprises to process large volumes of information, improve the quality of managerial decisions, and reduce the level of uncertainty.

**Keywords:** enterprise management; economic uncertainty; modern management approaches; strategic management; risk management; agile management; crisis management; change management; digital technologies in management; enterprise competitiveness.



**Постановка проблеми.** Сучасний світ бізнесу характеризується високою динамікою, постійними змінами ринкових умов, технологічними інноваціями та зростаючою глобальною конкуренцією. У таких умовах підприємства змушені діяти в умовах невизначеності, коли передбачити всі можливі події та наслідки управлінських рішень практично неможливо. Невизначеність може мати різну природу: економічну, політичну, технологічну, соціальну чи природну, і її рівень постійно зростає через швидкі зміни у зовнішньому середовищі.

Управління підприємством в умовах невизначеності стає складною системою, яка вимагає від менеджменту гнучкості, адаптивності та здатності швидко приймати ефективні рішення. Традиційні підходи до управління, орієнтовані на стабільне середовище та довгострокове планування, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними. Сучасні методи стратегічного та оперативного управління повинні враховувати змінність ринку, непередбачувані ризики та потребу швидкої адаптації до нових умов.

Одним із ключових аспектів ефективного управління в умовах невизначеності є інтеграція різних підходів: стратегічного управління, ризик-менеджменту, антикризового управління, гнучких (Agile) методів та цифрових технологій. Поєднання цих інструментів дозволяє підприємствам не лише виживати в нестабільному середовищі, а й активно використовувати можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Актуальність дослідження також зумовлена тим, що невизначеність впливає не лише на фінансові та виробничі показники підприємств, але й на організаційну культуру, мотивацію персоналу, процес прийняття рішень і формування довгострокових стратегій. У сучасній науковій літературі особлива увага приділяється питанням адаптивності організацій, цифровізації управлінських процесів та впровадженню гнучких методів управління як засобу підвищення ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління підприємством в умовах невизначеності активно досліджується у сучасній економічній та управлінській науці. Значний внесок у розвиток теоретичних основ стратегічного управління зробили такі відомі науковці, як І. Ансофф [1], Дж. Барні [2], П. Друкер [3], Г. Мінцберг [4], Д. Тіс [5], М. Портер [6] та інші. У їхніх працях розкрито концептуальні засади формування конкурентних стратегій підприємств, управління ресурсами

та адаптації організацій до змін зовнішнього середовища.

Подальший розвиток досліджень пов'язаний із вивченням адаптивних моделей управління, що враховують нестабільність і турбулентність економічного середовища. Г. Мінцберг обґрунтував процесний підхід до стратегічного управління, відповідно до якого стратегія формується як результат постійної адаптації організації до змін та накопичення управлінського досвіду [4]. У свою чергу, сучасні дослідження зосереджені на розвитку концепції динамічних здібностей підприємства, яка передбачає здатність організації швидко перебудовувати свої ресурси та компетенції відповідно до змін зовнішнього середовища. Важливий напрям сучасних наукових досліджень пов'язаний із управлінням ризиками та невизначеністю. Науковці підкреслюють, що ефективні системи ризик-менеджменту сприяють підвищенню стійкості підприємств і забезпечують кращі результати діяльності в умовах нестабільності. Дослідження показують, що інтегроване управління ризиками дозволяє організаціям ефективніше реагувати на непередбачувані зміни економічного середовища та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень у цій сфері, потребують подальшого вивчення питання інтеграції сучасних управлінських підходів, цифрових технологій та інструментів стратегічного аналізу в єдину систему управління підприємством, здатну забезпечити його ефективний розвиток в умовах динамічних змін та економічної невизначеності.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є систематизація сучасних підходів до управління підприємством в умовах невизначеності, аналіз їх переваги та обмеження, а також оцінка ролі цифрових технологій і гнучких методів управління в підвищенні адаптивності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблематика управління підприємством в умовах невизначеності займає провідне місце у сучасних наукових дослідженнях з менеджменту, стратегічного управління та економіки підприємства. Невизначеність розглядається як об'єктивна характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища організації, що суттєво ускладнює прогнозування результатів господарської діяльності та підвищує рівень управлінських ризиків [1]. Сьогодні цей феномен має багатовимірний

характер і включає економічні, соціальні, технологічні, політичні та природні фактори, що безпосередньо впливають на стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Саме тому сучасний науковий інтерес концентрується на пошуку ефективних управлінських підходів і методів, які здатні забезпечити стійкість підприємства, підтримувати його конкурентні переваги та сприяти розвитку навіть у складних і нестабільних умовах. Підприємства, що не здатні адаптуватися до змін, ризикують втратити частку ринку, знизити прибутковість або навіть опинитися на межі банкрутства, що підкреслює практичну значущість цієї проблематики.

У класичних дослідженнях з теорії менеджменту основна увага приділялася раціональному плануванню, формалізованому управлінським процедурам, централізованому прийняттю рішень та підтриманню стабільності внутрішніх процесів підприємства. Такий підхід добре працював у стабільних економічних умовах, де ринок був передбачуваним, а зовнішнє середовище змінювалося повільно [2]. Проте з ускладненням економічних процесів, глобалізацією ринку та зростанням турбулентності ринкового середовища ці класичні методи управління поступово втратили

універсальний характер і перестали бути достатньо ефективними для забезпечення довгострокової стійкості підприємств.

Сучасні дослідники наголошують на необхідності переходу до адаптивних моделей управління, які здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, враховувати багатоваріантність розвитку подій та інтегрувати різні управлінські підходи, включно зі стратегічним плануванням, антикризовим управлінням, ризик-менеджментом та цифровими технологіями. Зокрема, увага приділяється гнучким (Agile) методам управління, які орієнтовані на підвищення швидкості прийняття рішень, оптимізацію внутрішніх процесів, розвиток інноваційного потенціалу організації та підвищення залученості персоналу.

У науковій літературі виділяють кілька основних напрямів дослідження управління підприємством в умовах невизначеності, що охоплюють стратегічні, організаційні, технологічні та аналітичні аспекти діяльності. Ці напрями дозволяють систематизувати існуючі підходи та створюють підґрунтя для подальшого розвитку теорії і практики управління підприємствами в мінливих умовах. Узагальнення основних напрямів наукових досліджень подано в таблиці 1, що дає змогу

Таблиця 1

**Основні напрями наукових досліджень управління підприємством в умовах невизначеності**

Напрямок наукових досліджень	Зміст та ключові ідеї	Основні аспекти управління
Теорія невизначеності в управлінні	Дослідження природи, джерел і типів невизначеності у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства	Оцінка факторів невизначеності, прогнозування сценаріїв розвитку
Ризик-менеджмент	Вивчення процесів ідентифікації, аналізу, оцінки та мінімізації ризиків	Управління фінансовими, операційними, стратегічними ризиками
Стратегічне управління в умовах нестабільності	Формування та коригування стратегій з урахуванням динамічних змін середовища	Стратегічна гнучкість, сценарне планування
Антикризове управління	Розробка методів запобігання кризам та подолання їх наслідків	Рання діагностика криз, стабілізація діяльності
Гнучке управління (Agile-підходи)	Адаптивні моделі управління, орієнтовані на швидке реагування	Децентралізація, командна взаємодія
Управління організаційними змінами	Дослідження процесів трансформації структури, культури та бізнес-процесів	Реалізація змін, зниження опору персоналу
Цифрове управління підприємством	Використання цифрових технологій та аналітики даних	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень

*Джерело: сформовано автором на основі [3]*

наочно простежити еволюцію досліджень та виділити ключові концептуальні підходи, які використовуються в сучасній практиці управління підприємствами.

В таблиці продемонстровано міждисциплінарність досліджень і продемонстровано, що сучасне управління підприємством у високоневизначеному середовищі вимагає комплексного підходу, який поєднує стратегічне, ризик-орієнтоване, антикризове та цифрове управління.

В таблиці 2 продемонстровано трансформацію стратегічного управління від традиційних моделей до сучасних адаптивних підходів. Традиційне стратегічне управління орієнтувалося на стабільність і передбачуваність ринку, з жорстким довгостроковим плануванням, централізованим прийняттям рішень та обмеженим використанням інформаційних ресурсів [7]. В умовах стабільного середовища це забезпечувало ефективність, однак у сучасних турбулентних умовах така модель стає малоефективною, оскільки не дозволяє швидко реагувати на зміни та враховувати нові ризики.

Сучасна адаптивна стратегія відрізняється високою гнучкістю, сценарним підходом та проактивною реакцією на зовнішнє серед-

овище. Прийняття рішень децентралізоване і базується на обробці актуальної інформації, цифровій аналітиці та прогнозних моделях. Особливу увагу приділяють використанню людського капіталу як ключового ресурсу, здатного до інновацій та швидкої адаптації [4]. Гнучке планування дозволяє підприємству коригувати стратегічні цілі залежно від змін зовнішніх факторів, що забезпечує стійкість та конкурентоспроможність у мінливих умовах.

Трансформація стратегічного управління також передбачає інтеграцію сучасних технологій, таких як системи підтримки прийняття рішень, Big Data та аналітика бізнес-процесів, що дозволяє підприємствам швидко і точно оцінювати ризики та можливості [6]. Крім того, сучасні моделі стратегічного управління сприяють підвищенню адаптивності організацій, розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації, і формуванню більш ефективних механізмів контролю та оцінки результативності діяльності.

Отже, порівняння класичного та адаптивного стратегічного управління показує, що ключовими характеристиками сучасних підходів є: гнучкість, проактивність, інтеграція цифрових інструментів, ефективне використання людського капіталу та здатність до швидкого

Таблиця 2

**Еволюція стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності**

<b>Критерій порівняння</b>	<b>Традиційна модель стратегічного управління</b>	<b>Сучасна адаптивна модель стратегічного управління</b>
Базова управлінська логіка	Орієнтація на стабільне середовище та прогнозовані умови	Орієнтація на динамічне та нестабільне середовище
Характер стратегічного планування	Жорстке довгострокове планування	Гнучке, поетапне та сценарне планування
Ставлення до невизначеності	Розглядається як загроза, що підлягає мінімізації	Розглядається як фактор, що потребує управління
Прийняття управлінських рішень	Централізоване, ієрархічне	Комбіноване, з елементами децентралізації
Горизонт стратегічних рішень	Фіксований та довгостроковий	Змінний, залежно від умов середовища
Інструменти стратегічного аналізу	SWOT, PEST, фінансові показники	Сценарний аналіз, real-time аналітика, Big Data
Реакція на зміни зовнішнього середовища	Запізніла, реактивна	Проактивна та превентивна
Роль людського капіталу	Виконавча функція персоналу	Ключовий стратегічний ресурс
Оцінка ефективності стратегії	За досягненням запланованих показників	За здатністю адаптуватися та зберігати стійкість
Результат для підприємства	Стабільність за умов передбачуваності	Конкурентоспроможність у нестабільних умовах

*Джерело: сформовано автором на основі [4-7]*

коригування стратегій, що є необхідним для виживання та розвитку підприємства в умовах високої невизначеності.

Гнучке управління (Agile) сьогодні розглядається як один із ключових підходів до ефективного функціонування підприємств в умовах високої невизначеності. Основна його перевага полягає у здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує оперативне реагування на ринкові коливання, нові технологічні або соціальні виклики [8]. Agile-підхід сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу, активному розвитку командної взаємодії та орієнтації на потреби клієнта. Він стимулює інноваційність, дозволяє коригувати плани та пріоритети в режимі реального часу, що значно підвищує стійкість підприємства.

Водночас впровадження гнучких підходів супроводжується певними обмеженнями. Перш за все, успіх Agile залежить від зрілості організації та готовності змінювати корпоративну культуру. Необхідно забезпечити високий рівень компетентності менеджерів, адаптувати структуру управління та подолати опір персоналу [5]. У великих ієрархічних компаніях інтеграція гнучких практик може бути складною, оскільки важко координувати взаємодію між численними командами та підтримувати стратегічну цілісність. Крім того, на початковому етапі впровадження Agile часто потребує додаткових ресурсів та витрат часу на навчання персоналу, розробку нових процесів і систем контролю.

Таким чином, гнучке управління є потужним інструментом підвищення адаптивності підприємства, але його ефективність безпосередньо залежить від готовності організації до змін, рівня компетентності персоналу та адекватності організаційної структури. Інтеграція Agile із традиційними та цифровими підходами дозволяє досягти оптимального балансу між гнучкістю, контролем та ефективністю, що є критично важливим у сучасному мінливому середовищі [9].

Цифрові технології суттєво змінюють сучасні підходи до управління підприємством, забезпечуючи підвищену ефективність прийняття рішень та адаптивність організації. Використання ERP-систем дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси, централізовано контролювати ресурси, фінанси, виробництво та постачання, що підвищує прозорість діяльності та оптимізує витрати. CRM-системи дають змогу аналізувати поведінку клієнтів, підвищувати якість обслуговування

та формувати довгострокову лояльність, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємства.

Бізнес-аналітика (BI) та Big Data дозволяють підприємствам збирати та аналізувати великі обсяги даних, виявляти тренди та закономірності, прогнозувати ризики і приймати обґрунтовані управлінські рішення [10]. Системи підтримки прийняття рішень (DSS) забезпечують моделювання альтернативних сценаріїв розвитку подій і дозволяють обирати оптимальні шляхи реагування на зміни ринкового середовища. Хмарні технології підвищують мобільність і доступність інформації, забезпечують безперервну взаємодію між віддаленими командами та зменшують витрати на IT-інфраструктуру.

Інтернет речей (IoT) та роботизація процесів (RPA) дозволяють автоматизувати рутинні операції, моніторити виробничі процеси та стан обладнання, знижуючи ризик помилок та підвищуючи продуктивність. Штучний інтелект і машинне навчання сприяють прогнозуванню тенденцій, оптимізації бізнес-процесів і автоматизації рутинних завдань, що дозволяє менеджерам зосередитися на стратегічних питаннях [11]. Водночас, впровадження цифрових технологій вимагає підвищення кваліфікації персоналу та належного рівня кібербезпеки для захисту корпоративних даних.

Отже, цифрові технології виступають ключовим фактором зниження рівня невизначеності та підвищення адаптивності підприємств. Вони дозволяють інтегрувати стратегічне, гнучке та антикризове управління, підвищують швидкість реакції на зміни, оптимізують ресурси та сприяють інноваційному розвитку [12]. Ефективне використання цифрових інструментів стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та турбулентного середовища.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зазначити, що управління підприємством в умовах невизначеності набуває особливої актуальності в сучасному динамічному економічному середовищі, яке характеризується швидкими технологічними змінами, глобалізаційними процесами, посиленням конкуренції та зростанням рівня економічних і соціальних ризиків. У таких умовах традиційні управлінські моделі, орієнтовані на стабільність і передбачуваність, поступово втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність впро-

вадження сучасних адаптивних підходів до управління підприємством.

У статті обґрунтовано, що підвищення ефективності управління підприємствами в умовах невизначеності можливе завдяки комплексному поєднанню стратегічного управління, ризик-менеджменту, антикризового управління, гнучких (Agile) підходів та цифрових технологій. Така інтеграція дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно прогнозувати можливі сценарії розвитку подій, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність функціонування. Важливу роль у цьому процесі відіграє формування адаптивної системи управління, яка базується на використанні сучасних інформаційних технологій, аналітики даних і систем підтримки прийняття управлінських рішень.

Встановлено, що впровадження гнучких управлінських підходів, розвиток інноваційної

організаційної культури та підвищення професійних компетентностей управлінського персоналу сприяють зростанню адаптивності підприємства та формуванню його довгострокових конкурентних переваг. Водночас ефективність сучасних підходів до управління значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати стратегічні, організаційні та технологічні інструменти управління в єдину систему, орієнтовану на швидке реагування на зміни середовища.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленим аналізом механізмів інтеграції цифрових технологій, штучного інтелекту та аналітики великих даних у систему стратегічного управління підприємством, а також із розробленням практичних моделей управління, спрямованих на підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальної економічної турбулентності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ansoff H.I. *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, 1987.
2. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 1991, pp. 99–120.
3. Drucker P.F. *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business, 2007.
4. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Free Press, 2009.
5. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 1997, pp. 509–533.
6. Porter M.E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 2008, pp. 78–93.
7. Eisenhardt K.M. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 1989, pp. 57–74.
8. Taleb N.N. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House, 2010.
9. Volkova N.A. Enterprise management under conditions of uncertainty and risk. *Economics and Enterprise Management*, 3(79), 2020, pp. 45–51.
10. Hrynko T.V. Strategic management of enterprise development in a turbulent environment. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2, 2019, pp. 23–29.
11. Kuzmin O.Ye., Melnyk L. H. *Management of Organizations*. Znannia, 2018.
12. Mazaraki A.A., Lihonenko L.O. Anti-crisis enterprise management under conditions of turbulence. *Economic Space*, 167, 2021, pp. 11–17.

#### REFERENCES:

1. Ansoff, H. I. (1987) *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
2. Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120.
3. Drucker, P. F. (2007) *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business.
4. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.
5. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533.
6. Porter, M. E. (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), pp. 78–93.

7. Eisenhardt, K. M. (1989) Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 57–74.
8. Taleb, N. N. (2010) *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House.
9. Volkova, N. A. (2020) Enterprise management under conditions of uncertainty and risk. *Economics and Enterprise Management*, 3(79), pp. 45–51.
10. Hrynko, T. V. (2019) Strategic management of enterprise development in a turbulent environment. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2, pp. 23–29.
11. Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, L. H. (2018) *Management of Organizations*. Znannia.
12. Mazaraki, A. A., & Lihonenko, L. O. (2021) Anti-crisis enterprise management under conditions of turbulence. *Economic Space*, 167, 2021, pp. 11–17.

Дата надходження статті: 17.03.2026

Дата прийняття статті: 03.04.2026

Дата публікації статті: 09.04.2026