

УДК 658.5:005.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-69>**Котковський В.Р.**

доктор наук з державного управління,  
професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій  
*Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8259-1936>

**Самородов Б.В.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри банківських та фінансових технологій  
*Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5267-1178>

**Чхейло А.А.**

кандидат філософських наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і професійних комунікацій  
*Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4806-3065>

**Kotkovskiy Volodymyr**

Doctor of Public Administration,  
Professor at the Department of Management,  
Business and Professional Communications  
*Education and Research Institute “Karazin Banking Institute”  
of V. N. Karazin Kharkiv National University*

**Samorodov Borys**

Doctor of Economics, Professor,  
Professor at the Department of Banking Business and Financial Technologies  
*Education and Research Institute “Karazin Banking Institute”  
of V. N. Karazin Kharkiv National University*

**Chkheailo Anna**

Candidate of Philological Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management,  
Business and Professional Communications  
*Education and Research Institute “Karazin Banking Institute”  
of V. N. Karazin Kharkiv National University*

**УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ПРОЦЕСАМИ  
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ГНУЧКА СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ  
ЯК СПОСІБ АДАПТАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ ЯВИЩ**

**MANAGING CORPORATE PROCESSES IN AN UNCERTAIN ENVIRONMENT:  
A FLEXIBLE BUSINESS STRATEGY AS A WAY TO ADAPT TO CRISIS PHENOMENA**

Стаття розглядає необхідність адаптації корпоративних процесів у складних умовах глобальної невизначеності та кризових явищ. Висвітлено питання оцінки невизначеності на основі Індексу світової невизначеності (WUI) та результатів опитувань. Виявлено тенденції невизначеності, які зумовлюють кризові явища в діяльності компаній. Основний акцент зроблено на стратегічну гнучкість та цифрову трансформацію як ключові засоби для підвищення адаптивності та ефективності управління в компаніях, розвиток довгострокових адаптаційних стратегій, які сприяють стійкості бізнесу та відкривають нові можливості для зростання в майбутньому. Сучасні технології несуть в собі значні можливості, перевищуючи свої ризики, що підкреслює зміщення в сприйнятті технологічних змін з перешкод на можливості.

**Ключові слова:** гнучкі стратегії, цифрова трансформація, корпоративне управління, агільність, ризик.

In the dynamic landscape of global business, the importance of agile and flexible management strategies has never been more pronounced. As companies worldwide grapple with an increasing spectrum of uncertainties stemming from economic volatility, technological shifts, and geopolitical disruptions, the imperative for adaptive corporate governance becomes paramount. This article delves into the criticality of integrating digital transformations and strategic flexibility to enhance corporate resilience and operational efficiency. The discourse revolves around the evolving nature of corporate environments where traditional management models often fall short in addressing rapid market changes and unexpected challenges. It highlights the role of agility in corporate strategies as a crucial element for navigating through the complexities of the modern economic ecosystem. The focus is placed on the transformative impact of digital technologies, which are reshaping the foundations of business operations and strategic planning. Furthermore, the article explores the dual nature of digitalization as both a potential threat and a significant opportunity. It examines how companies can leverage technological advancements to foster a culture of innovation and adaptability, ensuring sustained growth and competitiveness in fluctuating markets. The narrative also underscores the need for a proactive approach in corporate strategy formulation, where flexibility and agility are integrated as core components of the management framework. By addressing these themes, the article aims to contribute to the ongoing dialogue on effective management practices that can withstand and capitalize on the inherent unpredictability of global markets. It calls for a broader acknowledgment of the intricate relationship between digital transformation and strategic management, urging companies to adopt a more nuanced and forward-thinking approach to their operational and strategic endeavors. This reflective exploration not only underscores the necessity for a dynamic response to global pressures but also situates digital agility at the heart of modern corporate strategy. As businesses look forward, the adaptability and resilience fostered by such strategic frameworks are positioned as key drivers for thriving in an era marked by unprecedented economic landscapes and competitive pressures.

**Key words:** flexible strategies, digital transformation, corporate management, agility, risk.

**Постановка проблеми.** У сучасному динамічному економічному середовищі компанії стикаються з численними викликами, які зумовлені глобальними кризами, такими як фінансові коливання, політична нестабільність, зміни у технологічних стандартах, та екологічні катастрофи. Такі кризи вимагають від компаній швидкої реакції та адаптації, проте традиційні моделі управління часто виявляються неефективними в умовах високої невизначеності.

Традиційні підходи до управління, засновані на жорстких ієрархіях та довгостроковому плануванні, не забезпечують достатньої гнучкості та швидкості реагування, необхідних для ефективного вирішення кризових ситуацій. Ці моделі часто передбачають складні процедури ухвалення рішень, які можуть затримувати необхідні дії, а також покладаються на передбачуваність умов, що рідко зустрічається в реальному світі.

Основною проблемою є те, що багато компаній продовжують працювати за застарілими стандартами, що призводить до зниження їхньої конкурентоспроможності та нездатності адекватно реагувати на швидкі зміни ринкового середовища. Відсутність адаптивності може виявитись критичною і призвести до фінансових втрат, зниження ринкової вартості та втрати клієнтської лояльності.

Враховуючи ці виклики, є суттєва необхідність розробки та впровадження гнучких стратегій управління, які можуть допомогти організаціям швидко адаптуватися до змінних умов та ефективно управляти корпоративними ресурсами в умовах невизначеності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливість розробки стратегій в умовах, коли компанії стикаються зі висхідною невизначеністю, яка вимагає гнучкого підходу до управління, привертає особливу увагу науковців та дослідників. Особливо цінні дослідження, зосереджені на впливі невизначеності на корпоративне управління та стратегію, а також методи, які компанії можуть використовувати для адаптації та ризик-менеджменту. Аналізуючи стратегії органі-

зацій у складних умовах, науковці звертають увагу на необхідність врахування змінюваних зовнішніх умов і розроблення гнучких стратегій. Саме вміння швидко реагувати на зовнішні загрози є критичним фактором виживання та процвітання компаній [1, с. 12]. Аагаард А. та Нільсен Ч. зосереджуються на ролі бізнес-моделей у часи невизначеності та аргументують, що гнучкість бізнес-моделей є вирішальною для адаптації до змінних умов [2, с. 78–79].

Лозова Т., Колодинський С., Сторожук О., Пітел Н. розглядають економічні стратегії та ризики у контексті інноваційного управління корпоративними об'єднаннями. Автори досліджують, як інтеграційно-диверсифікаційні процеси впливають на корпоративні стратегії у кризових умовах, підкреслюючи роль інновацій та адаптивності [3]. Досліджуючи поведінку компаній під час невизначеності, та аналізуючи як вони маневрують у складних умовах Дзюбінська, А. особливо підкреслює складність та важливість саме корпоративних стратегій [4, с. 85–86]. Ендрю Х., Френк Дж., Дашан Х. акцентують увагу на важливості оптимального управління корпоративною стратегією в умовах невизначеності з метою максимізації ринкової вартості, підвищення управлінської гнучкості та забезпечуючи стійку конкурентоспроможність [5].

Савчук В. обговорює невизначеність в контексті сталого розвитку і методи її розуміння та управління. Він пропонує підходи для зменшення невизначеності через глибше врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на компанії [6].

Гавловська Н., Тарасенко Л., Чумак Р., Венгер А. зосереджуються на теоретичних аспектах стратегування інноваційного розвитку підприємств. Вони розглядають, як теоретичні засади стратегічного управління можуть бути застосовані для досягнення успіху у непередбачуваних умовах [7].

Смельяненко Л.М., Дмитрієва О.В. розглядають форсайт-підхід до стратегування економічного розвитку України, підкреслюючи важливість передбачення

та планування в умовах невизначеності, що дозволяє компаніям формувати майбутнє, враховуючи потенційні ризики і можливості [8]. Також науковці обговорюють як гнучкість і стійкість в рішеннях можуть допомогти компаніям керувати ризиками у системі управління в невизначені часи [9] та пропонують практичні рекомендації з управління компанією в кризових умовах, з акцентом на розвиток стратегій у відповідь на невизначеність [10].

Наукові джерела надають широкий огляд підходів до управління в умовах невизначеності, водночас компаніям необхідно формувати комплексне бачення управління корпоративними процесами та розробки стратегій в умовах кризи та невизначеності. Також огляд літератури вказує на недостатність досліджень впливу війни в Україні на корпоративні стратегії під час глобальних криз, зокрема щодо використання гнучких й інноваційних підходів для адаптації до швидкозмінних умов.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає у вивченні наукових підходів до поняття та оцінки невизначеності та виявлення її впливу на управління корпоративними процесами з акцентом на впровадженні гнучких стратегій як механізму адаптації до кризових явищ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У комплексних системах, таких як світова економіка, неможливо передбачити наслідки конкретних дій. Але фахівці узагальнюють три основні групи факторів, які зумовлюють кризові явища в діяльності компаній в найближчі роки:

1. Невизначеність і подвійність ситуацій: Замість чіткого напрямку чи домінуючих тенденцій, таких як вільна торгівля порівняно з протекціонізмом, чи державне регулювання проти ринкової свободи, існує суперечливість явищ у світовій економіці. Наприклад, одночасне спостереження інфляції та слабкого попиту, або низькі процентні ставки поряд з малим обсягом інвестицій, які можуть проявлятися в різні періоди чи в різних регіонах.

2. Мінливість: Бізнес-цикли компаній чи окремих галузей можуть стати більш непередбачуваними через непередбачувані коливання валютних курсів, цін на ключові сировинні матеріали або через політичні кризи, що мають глобальний вплив. Це змушує компанії швидше адаптуватися до нових умов, не маючи можливості поклатися на будь-які стабілізуючі тенденції.

3. Регуляторні та політичні зміни можуть ставати частішими, впливаючи не тільки на окремі країни, але й на глобальні ланцюги постачання, міжнародні торговельні відносини, та бізнес-моделі на міжнародному рівні [10, с. 3–4].

Невизначеність – це концепція, яка відображає невпевненість, загальність у свідомості споживачів, менеджерів, політиків щодо майбутніх подій, які можуть чи не можуть відбутися. Це також широке поняття, оскільки пов'язано з макроявищами, такими як зростання ВВП, інфляція, економічні кризи та мікроявищами, такі як швидкість розвитку фірми, а також інші події непередбачуваного характеру, зокрема війни, зміни клімату тощо. Поняття невизначеності часто трактують як протилежність впевненості, а фундаментальна межа встановлюється можливістю виміряти її на основі обчислення ймовірностей [4, с. 89].

Невизначеність можна класифікувати на різні типи залежно від її природи та джерел, що має вирішальне значення для прийняття рішень та моделювання в різних сферах. Первинні класифікації включають стохастичні (алеаторні, випадкові), епістемічні, нечіткі, модельні, структурні невизначеності, кожна з яких має різні характеристики та наслідки [11; 12]. Хоча ці класифікації забезпечують структуроване розуміння невизначеності, важливо визнати, що взаємодія між різними типами може ускладнити процеси прийняття рішень, вимагаючи гібридних підходів, які інтегрують різні форми невизначеності.

Узагальнюючи підходи різних науковців професор економіки зі Стенфордського університету Ніколас Блум пропонує розглядати два типи невизначеності: ризик і неоднозначність (амбігвітність). Ризик виникає, коли діапазон потенційних результатів і ймовірність кожного з них добре відомі. Амбігвітність (невизначеність Найта) або неоднозначність виникає в ситуаціях, де розподіл можливих наслідків невідомий, особливо при рідкісних або нових подіях. Наприклад, початок пандемії COVID-19 не є частим явищем, тому було дуже важко оцінити ймовірний вплив або передбачити кількість смертей з високим ступенем впевненості [13].

Висока невизначеність може негативно вплинути на економічні рішення, наприклад, інвестиції в капітал або наймання працівників, оскільки компанії та споживачі можуть відкласти або відмовитися від важливих транзакцій. Це особливо актуально в часи економічної невизначеності, такі як фінансові кризи або значні політичні події. Хоча невизначеність важко безпосередньо спостерігати, існують методики для її оцінки. Ці методики включають аналіз волатильності цін на активи, опитування (де можуть бути використані якісні так і кількісні питання) та інші емпіричні методи.

Наприклад, Індекс світової невизначеності (WUI) – це міра, призначена для відображення невизначеності в глобальній економіці шляхом кількісного вираховання частоти вживання слова «невизначеність» у звітах Economist Intelligence Unit. Він відстежує невизначеність щоквартально, починаючи з 1952 року для 143 країн і є особливо чутливим до великих геополітичних та економічних подій, таких як війна в Перській затоці, криза державних боргів в Єврозоні, Brexit та пандемія COVID-19. WUI показує піки під час таких значущих глобальних подій, ілюструючи свою чутливість до факторів, які можуть порушити глобальну стабільність [13; 14].

Індекс виявляє вищі рівні невизначеності зазвичай у країнах, що розвиваються, що можна пояснити менш стабільними політичними та економічними умовами. Натомість у розвинених економіках, через їх взаємопов'язані торговельні та фінансові системи, зазвичай спостерігається більш синхронізована реакція на невизначеність. Дослідження показали, що піки WUI часто передують зниженням, при цьому більше виражений і тривалий ефект у країнах зі слабшими інституційними рамками і секторах, які зазнають суттєвіших фінансових обмежень [13–15].

На рис. 1 показано внесок у загальну невизначеність через вплив п'яти великих потрясінь, які відбулися в світі з 2016 року.

В червні 2016 року зросла невизначеність у зв'язку з ситуацією щодо Brexit у Великобританії. Наступ-

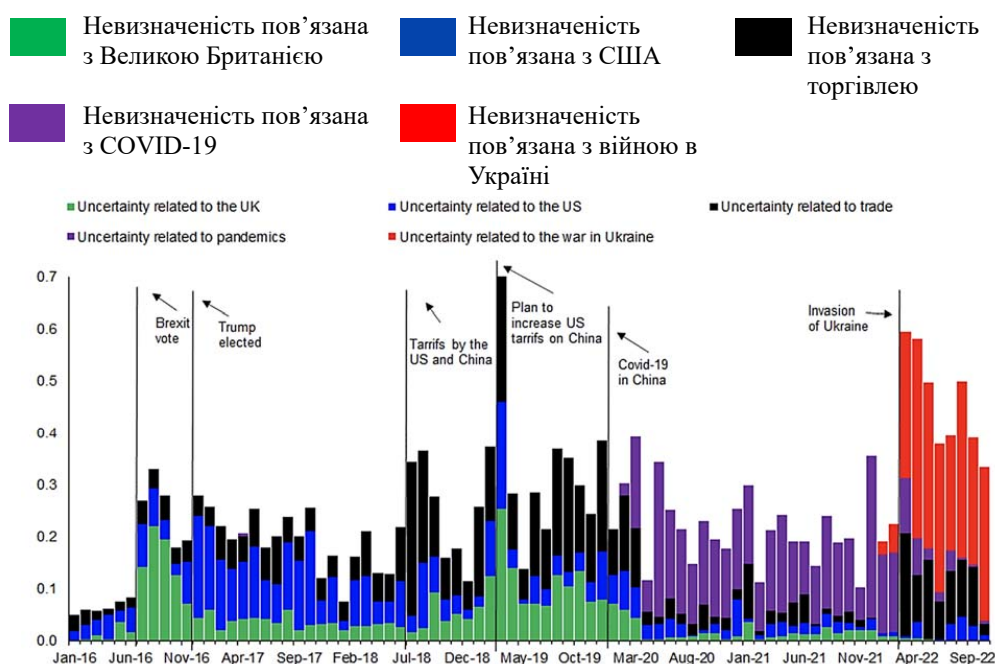


Рис. 1. Динаміка Індексу світової невизначеності у 2016-2022 роках

Джерело: [15]

ний сплеск виник через невизначеність після президентських виборів у США. У 2018 році китайсько-американська торгова напруженість почала спричиняти серйозну невизначеність для країн у всьому світі, ставши найбільшим окремим негативним рушієм. У 2020 році пандемія COVID-19 стала ключовим фактором глобальної невизначеності, який був суттєво випереджений через невизначеність, спричинену війною в Україні, і відновлення торгової невизначеності, пов'язаної з санкціями проти росії [15].

За оцінками Світового Банку країни стикаються з безпрецедентними потрясіннями та невизначеністю через війну росії проти України що має руйнівні економічні та соціальні наслідки для України та глибокий негативний вплив на глобальному рівні. Економіка зазнає негативного впливу наслідків війни, зокрема високих цін на енергоносії та продовольство, жорсткіших фінансових умов, збоїв у торгівлі та геополітичної нестабільності, включаючи зростання бідності та безпрецедентний рівень вимушеного переміщення, а також зростання занепокоєння щодо вразливості та нерівності [16].

На нашу думку, WUI може служити критичною емпіричною мірою для аналізу того, як глобальна невизначеність впливає на корпоративні стратегії, особливо в аспектах управління ризиками і процесами прийняття рішень. Це зв'язок може бути ключовим для розуміння того, як компанії адаптуються до збільшеної невизначеності та потенційно використовують її для стратегічного планування та оперативних корективів.

Глобальне дослідження ризиків PwC 2023 базується на 3910 відповідях керівників бізнесу та управління ризиками із 67 країн (рис. 2).

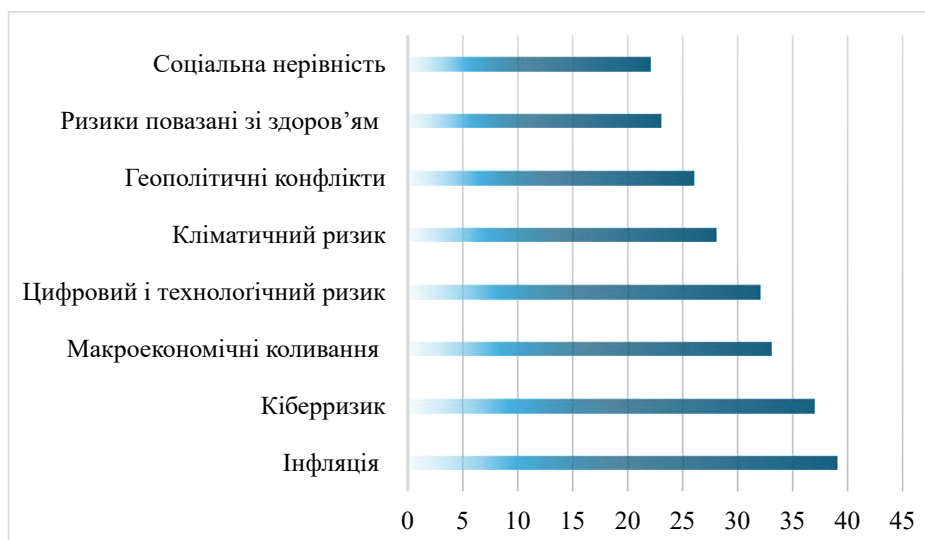
Відповіді на опитування було отримано від компаній різних галузей промисловості та організацій, причому понад чверть яких мали оборот понад 5 мільярдів доларів США. Згідно з PwC Global Risk Survey 2023, зросла

увага керівництва компаній до ризиків, що впливають із глобальної невизначеності. Це включає зміни у політичних режимах, економічні коливання, технологічні перетворення та соціальні зрушення [17]. Схожими є результати опитування, опубліковані Statista, згідно з якими 36% експертів з управління ризиками вважають кіберінциденти головним ризиком для бізнесу в усьому світі в 2024 році [18] (рис. 3).

Результати опитувань доводять, що більшість опитаних компаній висловили занепокоєння з приводу невизначеності, непередбачуваності та швидкості змін у глобальному бізнес-середовищі та їх вплив на корпоративні процеси. При цьому керівники компаній підкреслюють, що основною стратегією керування цими ризиками є адаптація бізнес-моделей, що вимагає гнучкості та інноваційного підходу до процесів. Дослідження PwC вказує на значні зміни у сприйнятті ризиків серед керівників компаній. 75% опитаних зазначили, що інтеграція цифрових технологій є вирішальною для зменшення впливу невизначеності на бізнес. Зокрема, використання великих масивів даних (Big Data) та штучного інтелекту для прогнозування та управління ризиками виявилось надзвичайно ефективним [17; 18].

Узагальнення результатів опитувань та досвіду компаній вказує на те, що сучасні управлінські корпоративні моделі повинні бути орієнтовані на прогнозування ризиків та їх мінімізацію. Суттєвим поштовхом для вирішення проблем, пов'язаних з невизначеністю, є гнучкі стратегії на основі впровадження передових ІТ-рішень, що дозволяють збирати великі обсяги даних та ефективно їх аналізувати. Вдосконалення системи управління ризиками може ефективно здійснюватися за рахунок інтеграції автоматизованих систем та штучного інтелекту. Науковий підхід до цього аспекту може бути представлений через теорії адаптивного управління та кібернетичні моделі в бізнесі, що дозволяють





**Рис. 2. Найпоширеніші ризики та загрози, що впливають із глобальної невизначеності (% опитаних)**

Джерело: сформовано авторами на основі даних [17]



**Рис. 3. Основні ризики для бізнесу в світі у 2024 році (% опитаних)**

Джерело: сформовано авторами на основі даних [18]

швидше реагувати на зміни з меншими збитками для корпорацій.

Аналізуючи дані великих корпорацій, можна стверджувати, що прогнозування та гнучке стратегічне планування в умовах невизначеності стають ключовими компетенціями для лідерів. Це потребує глибокого розуміння не тільки сучасних, але й потенційних майбутніх технологічних трендів. Добре розроблене рішення для управління кризовими ситуаціями не тільки забезпечує скоординовану реакцію, але й допомагає зберегти репутацію компанії, зберегти довіру зацікавлених сторін і забезпечити безперервність бізнесу. Це проактивний підхід, який пом'якшує вплив непередбачуваних подій і підтримує стійкість організації та її готовність до будь-яких викликів, що поста-

ють на її шляху. Підхід до використання передових технологій дозволяє організаціям не тільки захистити існуючі цінності, але й створювати нові, розширюючи можливості для зростання і розвитку. Наприклад, впровадження штучного інтелекту може відіграти ключову роль у пошуку нових бізнес-можливостей та зниженні ризиків, пов'язаних з операційною діяльністю. Близько 60% опитаних керівників корпорацій вважають, що технології, такі як хмарні рішення або GenAI, несуть в собі значні можливості, перевищуючи свої ризики, що підкреслює зміщення в сприйнятті технологічних змін з перешкод на можливості. Це відображає загальну тенденцію серед «піонерів ризиків» – передових корпорацій, які активно використовують технології для переосмислення управління ризиками і створення

нових можливостей. Ці піонери ризиків часто мають стратегії на рівні всього підприємства і впевнено урівноважують зростання та управління ризиками, демонструючи вищу впевненість у своїх стратегічних рішеннях порівняно з іншими компаніями [17; 18].

Проведене дослідження підкреслює необхідність інтеграції гнучких стратегій управління корпоративними процесами для адаптації до швидкозмінних умов і кризових явищ (рис. 4).

Управління корпоративними процесами в умовах невизначеності вимагає гнучких бізнес-стратегій, які допоможуть адаптуватися до криз. Дослідження показують, що організації, які використовують адаптивність та стратегічну гнучкість, мають кращі можливості для орієнтації на економічні потрясіння та підтримки продуктивності. Керівники компаній будь-якого рівня мають прийняти адаптивність та гнучкість як корпоративні цінності. З цього погляду важливим є поняття агільності та агільного менеджменту як стратегії бізнесу з метою адаптації до кризових явищ в умовах невизначеності, коли особливо важливим є здатність швидко реагувати на нові виклики та можливості. Агільні методи надають компаніям такі можливості:

1. Швидка адаптація: Агільність сприяє швидкій зміні бізнес-процесів, що дозволяє компаніям оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни.

2. Неперервне вдосконалення: Агільні практики включають регулярний перегляд процесів та результатів, що сприяє постійному вдосконаленню та ефективності.

3. Залучення команди: Агільність заснована на тісній співпраці між усіма членами команди (включаючи зовнішніх контрагентів), що підвищує їх згуртованість та залученість [19].

У контексті управління корпоративними процесами в умовах невизначеності, агільність виступає як ключовий елемент, що забезпечує компаніям можливість адаптуватися до кризових явищ і волатильного ринку. Адаптація бізнес-моделей, зокрема через циф-

рову трансформацію, є не тільки реакцією на поточні виклики, але й прогнозованою стратегією, яка дозволяє підвищити гнучкість операцій і стратегічну готовність до майбутніх змін. Стратегічна гнучкість, проявлена у здатності швидко переконфігурувати ресурси та процеси, стає вирішальним чинником у досягненні конкурентних переваг та ефективної адаптації до змінних умов.

Водночас, хоча гнучкі стратегії є життєво важливими для управління корпоративними процесами в умовах невизначеності, узгодженість між внутрішньою адаптивністю та поведінкою ринкових контрагентів також відіграє вирішальну роль у забезпеченні стійкості компанії.

**Висновки.** Проведене дослідження підкреслює значущість гнучкості в управлінні корпоративними процесами в умовах невизначеності та криз. Аналіз даних з опитувань серед керівників та ризик-менеджерів, які оцінюють рівень невизначеності в бізнес-середовищі, демонструє, що компанії, які швидко адаптуються до змін та інтегрують інновації та цифрові технології, мають кращі шанси на успіх.

Цифрова трансформація і стратегічна гнучкість визначаються як ключові фактори, що дозволяють компаніям ефективно реагувати на виклики сучасного економічного середовища та підтримувати свою конкурентоспроможність. Здатність до швидкої адаптації є критичною для виживання та розвитку в довгостроковій перспективі. Водночас цифровізація може бути як загрозою, так і можливістю, вимагаючи від компанії балансу між використанням нових технологій та збереженням кібербезпеки.

У контексті України, специфіка економічного та політичного середовища ставить перед компаніями унікальні виклики. Військові конфлікти та політична нестабільність посилюють невизначеність, роблячи ще більш актуальною потребу в гнучких та інноваційних стратегіях корпоративного управління. Це вимагає від підприємств використання агільних підходів, які допо-

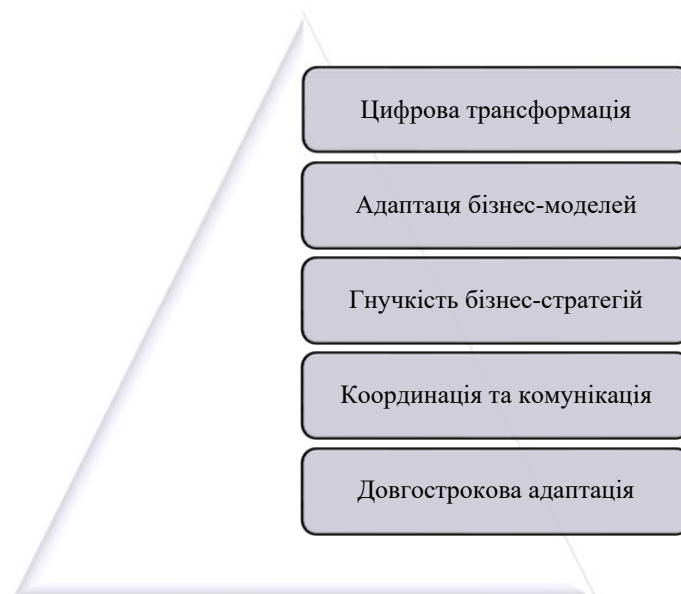


Рис. 4. Підходи до управління корпоративними процесами

Джерело: створено авторами

магають швидко адаптуватися до ринкових змін та забезпечувати довгострокову стійкість.

Подальше дослідження може бути спрямоване на глибше вивчення впливу глобальних криз на корпоративні стратегії, з особливим акцентом на розробку та

оцінку гнучких стратегічних підходів, що дозволяють компаніям ефективно адаптуватися до змінних умов ринку. Особлива увага має бути приділена механізмам ризик-менеджменту та оцінці стійкості компаній на основі даних індексів невизначеності.

### Список використаних джерел:

1. Шевченко Л.С. Стратегія організації в умовах обмежень, невизначеності та непередбачуваності. *Економічна теорія та право*. 2020. № 3 (42). С. 8–27. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2020-42-3-8>
2. Aagaard, A., Nielsen, C. The fifth stage of business model research: The role of business models in times of uncertainty. *Journal of Business Models*. 2021. № 9(1). С. 77–90. DOI: <https://doi.org/10.5278/jbm.v9i1.4246>
3. Лозова, Т., Колодинський, С., Сторожук, О., Пітел, Н. Економічні стратегії та ризики інноваційного управління інтеграційно-диверсифікаційними процесами корпоративних об'єднань. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 1(86). С. 64–79. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-64-79>
4. Dziubińska, A. Unraveling organizational dynamics under uncertainty. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*. 2022. No. 163. P. 85–99. URL: <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2022/12/163-Dziubi%C5%84ska.pdf> (дата звернення: 28.08.2024).
5. Andrew, H., Chen, Frank, J., Fabozzi, Dashan, Huang. (). Optimal corporate strategy under uncertainty. *Applied Economics*. 2013. Vol. 45(20). Pp. 2877–2882. DOI: <https://doi.org/10.1080/00036846.2012.684791>
6. Савчук В. Невизначеність сталого розвитку: як її зрозуміти і що з цим робити. *Міжнародний інститут бізнесу*. 2024. URL: <https://iib.com.ua/en/novosti-mib/item/5947-neviznachenist-stalogo-rozvitku-yak-yiyi-zrozumiti-i-scho-z-tsim-roboti.html> (дата звернення: 28.08.2024).
7. Гавловська, Н., Тарасенко, Л., Чумак, Р., & Венгер, А. Теоретичні аспекти стратегування у реалізації інноваційного розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. №2. С. 26–30. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(4))
8. Смеляненко Л.М. Дмитрієва О.В. Форсайт-підхід до стратегування економічного розвитку України в умовах невизначеності. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.). М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2022. С. 206–209. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/17191/1/Nesterenko\\_zbirnyk\\_tez\\_Proceedings.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/17191/1/Nesterenko_zbirnyk_tez_Proceedings.pdf) (дата звернення: 28.08.2024).
9. Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., García-Muñiña, F.E. Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2021. vol. 22(Suppl 2), pp. 107–132. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00277-7>
10. Стегер У., Недопіл К. Управління компанією в умовах кризи: Посібник для членів рад директорів. Вашингтон: Міжнародна фінансова корпорація. 2010. С. 114. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/navigatingthroughcrisis-ukrainian.pdf> (дата звернення: 28.08.2024).
11. Solaiman, B., Guériot, D., Almouahed, S., Alsahwa, B., Bossé, É. (2021). A new hybrid possibilistic-probabilistic decision-making scheme for classification. *Entropy*, no. 23(1), 67. DOI: <https://doi.org/10.3390/e23010067>
12. Pelz, P.F., Groche, P., Pfetsch, M.E., Schaeffner, M. *Mastering uncertainty in mechanical engineering*. Springer Nature. 2021. p. 471. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-78354-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-78354-9_2)
13. Bloom N. *Understanding and Measuring Uncertainty*. EconoFact. March 15, 2023. Available at: <https://econofact.org/understanding-and-measuring-uncertainty> (accessed August 28, 2024)
14. Ahir H., Bloom N., Furceri D. 60 Years of Uncertainty. *Finance & Development*. 2020. P. 58–60. Available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2020/03/pdf/imf-launches-world-uncertainty-index-wui-furceri.pdf> (accessed August 28, 2024).
15. Ahir H., Bloom N., Furceri D. *Global Economic Uncertainty Remains Elevated, Weighing on Growth*. IMF BLOG. January 26, 2023. Available at: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2023/01/26/global-economic-uncertainty-remains-elevated-weighing-on-growth> (accessed August 28, 2024).
16. A New Era in Development. (2023) *World Bank Annual Report*. Available at: <https://www.worldbank.org/en/about/annual-report> (accessed August 28, 2024).
17. PwC's Global Risk Survey 2023 (2023). PwC. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-risk-survey.html> (accessed August 28, 2024).
18. Rudden J. Biggest risks to businesses worldwide 2018-2024. *Statista*. May 13, 2024. Available at: <https://www.statista.com/statistics/422171/leading-business-risks-globally/> (accessed August 28, 2024).
19. Theobald, S., Prenner, N., Krieg, A., & Schneider, K. Agile leadership and agile management on organizational level—a systematic literature review. In *Product-Focused Software Process Improvement: 21st International Conference, PROFES 2020, Turin, Italy, November 25–27, 2020, Proceedings 21*. Pp. 20–36. Springer International Publishing. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-64148-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-64148-1_2)

### References:

1. Shevchenko L. S. (2020) Ctratehiia orhanizatsii v umovakh obmezhen, nevyznachenosti ta neperedbachuvanosti [An organization's strategy under constraints, the uncertainty and unpredictability]. *Economic Theory and Law*, no. 3(42), pp. 8–27. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2020-42-3-8> (in Ukrainian)
2. Aagaard, A., Nielsen, C. (2021) The fifth stage of business model research: The role of business models in times of uncertainty. *Journal of Business Models*, no. 9(1), pp. 77–90. DOI: <https://doi.org/10.5278/jbm.v9i1.4246>
3. Kolodynskyi, S. B., Lozova, T. P., Storozhuk, O. V., Pitel, N. S. (2024) Ekonomichni stratehii ta ryzyky innovatsiinoho upravlinnia intehratsiinno-dyversyfikatsiinymy protsesamy korporatyvnykh obiednan [Economic strategies and risks of innovative management of integration-diversification processes of corporate associations]. *Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport*, no. 1(86), pp. 64–79. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-64-79> (in Ukrainian)

4. Dziubińska, A. (2022) Unraveling organizational dynamics under uncertainty. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/ Politechnika Śląska*, no. 163, pp. 85–99. Available at: <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2022/12/163-Dziubi%C5%84ska.pdf> (accessed August 28, 2024). (in Ukrainian)
5. Andrew, H., Chen., Frank, J., Fabozzi., Dashan, Huang. (2013) Optimal corporate strategy under uncertainty. *Applied Economics*, vol. 45(20), pp. 2877–2882. DOI: <https://doi.org/10.1080/00036846.2012.684791>
6. Savchuk V. (2024) Nevynzachenist staloho rozvytku: yak yii zrozumity i shcho z tsym robyty [Sustainable development uncertainty: how to understand it and what to do about it]. *Mizhnarodnyi instytut biznesu*. Available at: <https://iib.com.ua/en/novosti-mib/item/5947-nevynzachenist-stalogo-rozvytku-yak-yiyi-zrozumiti-i-scho-z-tsim-robiti.html> (accessed August 28, 2024). (in Ukrainian)
7. Havlovska, N., Tarasenko, L., Chumak, R., Venger, A. (2024) Teoretychni aspekty stratehuvannya u realizatsii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Theoretical aspects of strategy in implementation innovative development of the enterprise]. *Development Service Industry Management*, no. 2, pp. 26–30. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(4)) (in Ukrainian)
8. Yemelianenko L., Dmitriieva O., Dmitriieva D. (2022) Forsait-pidkhid do stratehuvannya ekonomichnoho rozvytku ukrainy v umovakh nevyznachenosti [Foresight approach to strategic economic development of Ukraine in conditions of uncertainty]. *Strategic Imperatives of Modern Management: Proceedings VI International Conference* (Kyiv, October 21-26 2022) Kyiv: KNEU named after Vadym Hetman, pp. 206–209. Available at: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/17191/1/Nesterenko\\_zbirnyk\\_tez\\_Proceedings.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/17191/1/Nesterenko_zbirnyk_tez_Proceedings.pdf) (accessed August 28, 2024). (in Ukrainian)
9. Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., García-Muiña, F. E. (2021) Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 22(Suppl 2), pp. 107–132. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00277-7>
10. Steger W., Nedopil K. (2010) Upravlinnia kompaniieu v umovakh kryzy: Posibnyk dlia chleniv rad dyrektoriv [Company management in times of crisis: A guide for members of boards of directors]. Washington: International Finance Corporation, 114 p. Available at: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/navigatingthroughcrisis-ukrainian.pdf> (accessed August 28, 2024). (in Ukrainian)
11. Solaiman, B., Guériot, D., Almouahed, S., Alsahwa, B., Bossé, É. (2021). A new hybrid possibilistic-probabilistic decision-making scheme for classification. *Entropy*, no. 23(1). DOI: <https://doi.org/10.3390/e23010067>
12. Pelz, P. F., Groche, P., Pfetsch, M. E., Schaeffner, M. (2021) *Mastering uncertainty in mechanical engineering*, p. 471. Springer Nature. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-78354-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-78354-9_2)
13. Bloom N. (March 15, 2023) *Understanding and Measuring Uncertainty*. EconoFact. Available at: <https://econofact.org/understanding-and-measuring-uncertainty> (accessed August 28, 2024)
14. Ahir H., Bloom N., Furceri D. (2020) 60 Years of Uncertainty. *Finance & Development*, pp. 58–60. Available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2020/03/pdf/imf-launches-world-uncertainty-index-wui-furceri.pdf> (accessed August 28, 2024).
15. Ahir H., Bloom N., Furceri D. (January 26, 2023) *Global Economic Uncertainty Remains Elevated, Weighing on Growth*. IMF BLOG. Available at: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2023/01/26/global-economic-uncertainty-remains-elevated-weighing-on-growth> (accessed August 28, 2024).
16. A New Era in Development. (2023) *World Bank Annual Report*. Available at: <https://www.worldbank.org/en/about/annual-report> (accessed August 28, 2024).
17. PwC's Global Risk Survey 2023 (2023). PwC. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-risk-survey.html> (accessed August 28, 2024).
18. Rudden J. (May 13, 2024) Biggest risks to businesses worldwide 2018-2024. *Statista*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/422171/leading-business-risks-globally/> (accessed August 28, 2024).
19. Theobald, S., Prenner, N., Krieg, A., & Schneider, K. (November 25–27, 2020). Agile leadership and agile management on organizational level—a systematic literature review. In *Product-Focused Software Process Improvement: 21st International Conference, PROFES 2020, Turin, Italy, Proceedings 21* (pp. 20–36). Springer International Publishing. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-64148-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-64148-1_2)