



Менеджмент

УДК 005.93

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18053773>

Стратегії адаптації українських підприємств як складова ситуаційного менеджменту в умовах високої невизначеності

Чикуркова Алла Дмитрівна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування,

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
вул. Шевченка, 12, м. Кам'янець-Подільський, Хмельницька обл.,
Україна, 32316.

<https://orcid.org/0000-0001-8867-4357>

Курило Юрій Анатолійович

аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
вул. Шевченка, 12, м. Кам'янець-Подільський, Хмельницька обл.,
Україна, 32316.

<https://orcid.org/0009-0004-9339-8106>

Прийнято: 08.12.2025 | Опубліковано: 24.12.2025

Анотація. Впродовж останніх років вітчизняний бізнес потрапив в доволі незвичайне становище, зумовлене синергією діджиталізації та переходу до екологічної сталості. В той же час дані обставини утруднюються повномасштабним вторгнення російської федерації на територію нашої держави. Відтак можна засвідчити, що українські підприємства здійснюють свою діяльність в умовах високої невизначеності. Так, з однієї сторони, бізнес



повинен здійснювати цілий комплекс заходів в сфері антикризового управління, що дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів. А з іншої – триває посилена гармонізація до європейський стандартів. Однак, варто зазначити, що протягом останніх трьох років війни в Україні, попри те, що доволі велика кількість українських підприємств відновили свою роботу, все ж таки значна їх кількість припинила існування. Це може свідчити про те, що чимало наявних стратегій адаптації вичерпали свій потенціал, що обумовлює актуальність даного дослідження. **Мета** полягає у визначенні стратегії адаптації українських підприємств до умов високої невизначеності. **Методологія дослідження** опирається на використанні системного та порівняльного підходів. В процесі проведення даного дослідження були застосовані такі методи: діалектичний метод, аналізу та синтезу, індукція та дедукція, узагальнення. **Результати дослідження.** Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що на даний час українські підприємства здійснили вдалий перехід від пасивного виживання до стратегії безперервної трансформації. Водночас адаптація до міжнародних стандартів стала визначальним чинником виживання. Тому, науковці вказують на те, що підприємства, які успішно гармонізували своє функціонування з європейськими регламентами, змогли покривати скорочення внутрішнього попиту за рахунок диверсифікації ринків збуту. Одержані нами результати вказують на те, що висока невизначеність стала рушійною силою пришвидшеної модернізації. Українські підприємства в умовах сьогодення докладають чимало зусиль для формування нового світового стандарту бізнес-витривалості, в якому антикризове управління займає важливе місце в буденні операційні процеси. **Висновки.** Ефективність стратегій адаптації на сьогоднішній день визначається темпами переходу від реактивного антикризового управління до проактивного ситуаційного менеджменту. Підприємства, які вважають ризики невід'ємним елементом бізнес-процесів та зосереджують свою увагу на енергетичній незалежності та цифровізації, мають максимальні показники економічної стійкості.



Перспективи подальших досліджень мають включати визначення напрямів гармонізації інноваційного потенціалу з операційною готовністю підприємства, оскільки головною перешкодою на даний час є брак інвестицій та цифрових компетенцій працівників, що суттєво спиняє якісну перебудову традиційних стратегій адаптації українських підприємств до умов високої невизначеності.

Ключові слова: ситуаційний менеджмент, ризики, антикризове управління, стратегічне управління, стратегії адаптації, умови високої невизначеності, воєнний стан.

Adaptation strategies of Ukrainian enterprises as a component of situational management in conditions of high uncertainty

Chykurkova Alla

Professor, Professor of the Department of Management, Public Administration and Administration, Higher Educational Institution «Podillia State University»
12, Shevchenko Str., Kamianets-Podilskyi, Khmelnytskyi region, Ukraine, 32316
<https://orcid.org/0000-0001-8867-4357>

Kurylo Yurii

Postgraduate student of the Department of Management, Public Management and Administration
Higher Educational Institution «Podillia State University»
12, Shevchenko Str., Kamianets-Podilskyi, Khmelnytskyi region, Ukraine, 32316
<https://orcid.org/0009-0004-9339-8106>

Abstract. In recent years, domestic business has found itself in a rather unusual situation, caused by the synergy of digitalization and the transition to environmental sustainability. In addition, this situation is complicated by the full-scale invasion of the Russian Federation into the territory of our state. Therefore, it can be argued that Ukrainian enterprises carry out their activities in conditions of



high uncertainty. Thus, on the one hand, business must implement a whole range of measures in the field of anti-crisis management, which allows ensuring the continuity of business processes. On the other hand, increased harmonization with European standards continues. However, it is worth noting that during the last three years of the war in Ukraine, despite the fact that most Ukrainian enterprises have resumed their work, a significant number of them have ceased to exist. This may indicate that many existing adaptation strategies have exhausted their potential, which makes this study relevant. **Purpose.** The purpose of the study is to determine the strategy for adapting Ukrainian enterprises to conditions of high uncertainty. **Methods.** The research methodology is based on the use of systemic and comparative approaches. In the process of conducting this study, the following methods were applied: dialectical method, analysis and synthesis, induction and deduction, generalization. **Results.** The conducted research allows us to assert that currently Ukrainian enterprises have successfully transitioned from passive survival to a strategy of continuous transformation. At the same time, adaptation to international standards has become a determining factor in survival. Therefore, scientists indicate that enterprises that have successfully harmonized their functioning with European regulations have been able to cover the reduction in domestic demand by diversifying sales markets. The results we obtained indicate that high uncertainty has become the driving force of accelerated modernization. Ukrainian enterprises in today's conditions are making great efforts to form a new world standard of business resilience, in which anti-crisis management occupies an important place in everyday operational processes. **Conclusions.** The effectiveness of adaptation strategies today is determined by the pace of transition from reactive anti-crisis management to proactive situational management. Enterprises that consider risks as an integral element of business processes and focus their attention on energy independence and digitalization have the highest indicators of economic sustainability. Prospects for further research should include identifying areas for harmonizing innovation potential with the operational readiness of the enterprise, since the main obstacle at present is the lack



of investment and digital competencies of employees, which significantly hinders the qualitative restructuring of traditional strategies for adapting Ukrainian enterprises to conditions of high uncertainty.

Keywords: situational management, risks, anti-crisis management, strategic management, adaptation strategies, conditions of high uncertainty, martial law.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день українські підприємства опинилися в доволі турбулентних умовах, де висока невизначеність вже не є тимчасовим явищем, а базовою умовою функціонування. Так, протягом останніх трьох років українські підприємства вимушені функціонувати в центрі геополітичних та локальних викликів, пов'язаних із тривалим військовим конфліктом, енергетичним дефіцитом, значними демографічними змінами та пришвидшеною євроінтеграцією. Звичні моделі антикризового управління, які ґрунтуються на стабільних прогнозах, стали неефективними, що визначає гостру необхідність у розробці та реалізації динамічних стратегій адаптації. В такому випадку традиційні довгострокові стратегії поступаються місцем ситуаційному менеджменту, що дає можливість українським підприємствам зберігати свою операційну гнучкість. Ефективна переорієнтація стратегій на даний час опирається не тільки на забезпечення зниження втрат, але й на можливості забезпечити євроінтеграційну гармонізацію попри наявні критичні умови. Дане дослідження спрямоване на визначення стратегій адаптації українських підприємств, які зможуть забезпечити їх економічну витривалість, а також на пошуку інструментів антикризового управління, що сприятимуть трансформації системних ризиків у можливості для сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дана проблематика набула широкого розповсюдження в наукових джерелах. Так, К. Р. Балабан, Г. В. Бей, М. С. Бріль, О. С. Другова та А. О. Задорожний чітко визначили основні перешкоди, з якими стикається вітчизняний бізнес в сучасних умовах високої невизначеності, на основі чого розкрили підходи, методи та принципи



стратегічного планування його адаптації [1; 2; 3]. І. Єпіфанова, Д. Болотов та А. Марачевська систематизували підходи до трактування сутності поняття «антикризове управління», «криза» та «стратегії», а також визначили її значення в системі антикризового управління, що дозволило визначити, що в умовах сьогодення усім підприємствам не зважаючи на їх форму господарювання необхідно розробляти та впроваджувати стратегії антикризового управління у відповідно до розроблених ними етапів [4; 5]. Н. В. Блага та О. В. Мануйлов розкрили особливості формування бізнес-стратегії в сучасних умовах високої невизначеності, що дало можливість зробити висновок, що поєднання стратегічно-інноваційних та сталих аспектів розвитку суб'єкта господарювання сприятиме підвищенню соціально-екологічної та економічної ефективності його діяльності за рахунок забезпечення у такий спосіб високого рівня конкурентоздатності та виживання протягом довгострокового періоду [6; 7]. Необхідність розробки стратегій розвитку підприємств в контексті цифровізації досліджували Т. Гвініашвілі, Т. Гринько, М. Каліберда, В. Міщенко, С. Рассадникова [8; 9; 10]. Так, науковцями розкрито фундаментальні засади антикризового управління, що спрямоване на довготермінову адаптацію бізнесу до впливу зовнішніх факторів та забезпечення його конкурентоспроможності, а також ґрунтовно проаналізовано особливості та перспективи вирішення даної проблематики.

Отже, науковці зосереджують свою увагу на переході від стратегічного планування до ситуаційного менеджменту, оскільки на їх думку в умовах високої невизначеності звичні показники ефективності поступаються місцем індикаторам адаптивності та оперативності ухвалення управлінських рішень. Крім цього, науковці вказують на те, що узгодженість з європейськими стандартами виступає оптимальною антикризовою стратегією для виходу на міжнародні ринки. Відтак, можна дійти висновку, що згідно з науковими джерелами, сучасні умови високої невизначеності перестали бути аномальними, а стали незмінним середовищем, в якому головним чинником



успішності бізнесу вважається не обсяг ресурсів, а швидкість переформатування бізнес-стратегії.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на значну кількість наукових робіт, недостатньо дослідженими залишаються питання поєднання державного сприяння з приватними адаптивними стратегіями адаптації. Більшість розроблених науковцями моделей антикризового управління спрямовані на подолання циклічних чи короткочасних кризових явищ. Тому поза увагою науковців лишається питання: інституціоналізації ситуаційного менеджменту, який вважається тимчасовим інструментом, а сучасні умови потребують його інтеграції у довгострокову систему управління в якості постійного механізму реагування на кризові явища; вигорання управлінських кадрів та дефіциту людського капіталу в умовах високої невизначеності; значення штучного інтелекту в процесі прогнозування ризиків.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення стратегії адаптації українських підприємств до умов високої невизначеності. Завдання статті:

1. Розкрити головні проблеми, з якими стикається бізнес в сучасних умовах в Україні.
2. Визначити найважливіші стратегії адаптації вітчизняних суб'єктів господарювання до умов сучасного турбулентного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан розвитку бізнес-середовища в Україні полягає у суттєвій невідповідності між звичними методами стратегічного управління, які опираються на стабільність та прогнозованість, та сучасними умовами високої невизначеності. На даний час доволі велика кількість українських підприємств (особливо малих) стикаються такими фундаментальними ризиками, як: потребою у інвестиціях в автономність (енергонезалежність, діджиталізацію) при гострій недостатці обігових коштів та обмеженому доступі до кредитування; посиленні



необхідності в інноваціях та автоматизації з одночасним зменшенням пропозиції кваліфікованої робочої сили, що пов'язано з мобілізаційними процесами та міграцією населення; потребою у поєднанні короткострокових заходів виживання з довгостроковим плануванням виходу на міжнародний ринок. Крім цього, існують й інші ризики, зокрема брак уніфікованих інструментів оцінювання адаптивності підприємства в умовах воєнного стану; недостатньою розробленістю стратегій управління кадровим потенціалом, які б визнавали ветеранів та осіб з інвалідністю повноцінним ресурсним потенціалом; слабе розуміння механізмів адаптації українських підприємств до вимог глобальних ринків тощо. Тому, на сьогодні актуалізується необхідність у розробці комплексної стратегії адаптації українських підприємств до умов високої невизначеності, яка дозволила б не лише реагувати на ті чи інші зміни, але й інтегрувати чинник невизначеності у власну конкурентну перевагу.

Беручи до уваги те, що наша держава перебуває в умовах воєнного стану, головне завдання будь-якого підприємства полягає у забезпеченні безперебійного функціонування. Найефективнішим інструментом в процесі досягнення даної мети вважаються впровадження основ антикризового управління. Зважаючи на те, що кризі, пов'язаній з воєнними викликами, притаманні унікальні особливості у порівнянні з звичайними кризами, головні аспекти антикризового управління також вимагають адаптації до сучасних умов високої невизначеності. Особливо важливу роль відіграють тактичні методи, які сприяють швидкому покращенню фінансово-економічних показників, зокрема «скорочення штату, аутсорсингу та стандартизації». Фундаментально-прикладні принципи антикризового управління, адаптовані до сучасних воєнних умов, дають можливість налаштувати бізнес-процеси під безпекову парадигму, а також забезпечити створення системи для виявлення нових локальних кризових явищ. Перспективні напрями подальшого розвитку не



тільки окремого суб'єкта господарювання, але й економіки України загалом залежить від оперативності адаптації бізнесу до новітніх викликів [11, с. 42-43].

Сучасні умови високої невизначеності (пов'язані спершу з розповсюдженням коронавірусного захворювання, а потім з повномасштабною російською агресією) суттєво обмежили спектр діяльності українських підприємств, що активізує потребу у ефективному стратегічному плануванні. Наявність правильної та грамотної стратегії передбачає адаптацію підприємства до впливу зовнішніх кризових факторів з найменшими втратами. Стратегія адаптації українських підприємств являє собою своєрідний план дій, спрямованих на досягнення глобальної мети в умовах високої невизначеності, яка полягає у забезпеченні виживання підприємства, оптимального рівня фінансової безпеки та визначенні подальших напрямів розвитку [12, с. 75-76].

В цілому антикризове стратегічне управління виступає парадигмою досягнення головної цілі діяльності будь-якого підприємства за допомогою адаптивного реагування на сучасні ризики, враховуючи обмеженість ресурсів. Головна особливість даного підходу полягає у оперативному реагуванні на високу волатильність зовнішнього середовища та ухваленні управлінських рішень відповідно до реального часового чинника. Розвиток роботи українських підприємств в сучасних умовах високої невизначеності, вимагає переосмислення підходів до побудови моделей бізнесу. Задля підтримки роботи українських підприємств, створюють не тільки державні, але й місцеві різноманітні ініціативи. Тому можна стверджувати, що антикризове стратегічне управління дає можливість не тільки планувати будь-які аспекти роботи підприємства, але й визначати оптимальні напрями його подальшого розвитку та адаптації до сучасних умов.

Впродовж останніх років звичне стратегічне планування витіснилося парадигмою ситуаційному менеджменту. На даний час ситуаційний менеджмент вважається не просто реакцією на кризи, а цілісною системою управління, в основі якої лежить принцип «адаптивного реагування на основі



сценаріїв». В умовах сьогодення ситуаційний менеджмент передбачає делегування лінійним менеджерам повноважень. При систематичних проблемах зв'язку, дефіциту енергетичних ресурсів, здатність окремого підрозділу працювати автономно без очікування вказівок керівництва стала визначальним чинником виживання цілого підприємства. Отже, в сучасних умовах ситуаційний менеджмент є здатністю будь-якого суб'єкта господарювання трансформувати деструктивні чинники у стратегічні можливості за допомогою гнучкості структур та оперативних цифрових змін.

Доцільно також зазначити, що в умовах російсько-української війни можна виявити також сприятливі передумови для адаптації підприємств з метою забезпечення інтенсифікації їхньої діяльності. Важливою складовою при цьому виступає стимулювання ділової активності та створення передумов для формування сприятливого бізнес-середовища. Підприємство, яке здатне коригувати власні бізнес-плани згідно із мінливими умовами сучасності, може максимально мобілізувати всі наявні ресурси та зменшувати ризики. Визначальними факторами успішності в такій ситуації є: людський капітал підприємства, його рівень залученості та мотивації, наявний фінансовий потенціал, адаптивна модель менеджменту та ефективне інформаційне забезпечення [13, с. 94].

Отже, адаптація стратегії діяльності українських підприємств під умови воєнного стану має важливе значення в процесі забезпеченні життєдіяльності, стабільності та конкурентоздатності суб'єкта господарювання, оскільки в сучасних умовах високої невизначеності перед підприємством постає чимало серйозних небезпек, пов'язаних із: втратою людського потенціалу та капіталу, ускладненням логістики, зменшенням обсягу інвестицій та непередбачуваністю обставин. Подальше ефективне функціонування підприємства потребує пошуку способів адаптації своєї діяльності під сучасні військові умови. Це пов'язано з тим, що війна виступає надзвичайним зовнішнім чинником, який може деструктивно позначатися на економіці, інфраструктурі та бізнесі. При цьому



здатність підприємства до адаптації розкриває його перспективи подальшого виживання та відновлення у постконфліктній ситуації.

Базового способу адаптації функціонування підприємства немає, тому в процесі вибору оптимального методу кожний суб'єкт господарювання має зважати на чимало чинників і ризиків та міру їх впливу. Погоджуємося з думкою С. П. Білоуса та А. О. Бривуса, що «найбільш популярних методів реорганізації бізнесу належать: релокація, адаптація виробництва під поточні потреби споживачів, зміна ніші, диверсифікація ринків та постачальників, оптимізація діяльності, зміщення фокусу виробництва на внутрішніх споживачів, або ж навпаки – вихід на міжнародні ринки» [14]. Таким чином, стратегії адаптації спрямовані на забезпечення довготривалого успіху та життєздатності підприємства у кризових умовах, що дозволить забезпечити його сталий розвиток. Адаптація підприємства в сучасних умовах високої невизначеності потребує використання комплексного підходу, що передбачає багатовекторність і/або автономізацію бізнес-моделей, впровадження моделі сприяння в мінливих умовах, розбудову архітектури міжгалузевої співпраці, а також «посилення процесів культурної та соціальної стійкості у бізнес-процеси та бізнес-середовищі» [15].

Адаптація українських підприємств впродовж останніх трьох років російсько-української війни трансформувалася від тактики реактивного антикризового управління до стратегічної перебудови бізнес-моделей. На нашу думку, найважливіші стратегії адаптації українських підприємств до умов високої невизначеності повинні опиратися на (рис. 1):

1. Цифрову трансформацію, оскільки цифровізація на сьогодні вважається одним з головних інструментів інтенсифікації менеджменту та мінімізації кадрових ризиків.

2. Диверсифікацію та вихід на нові ринки. Так, українські підприємства докладають чимало зусиль для розширення свого асортименту та активного виходу на європейські ринки з метою мінімізації геополітичних ризиків.



3. Гнучкій релокації, що відіграє важливу роль в умовах воєнного стану в нашій державі.

4. Енергетичній незалежності. Так, зростання капіталовкладень у відновлювані джерела енергії стали стандартом для забезпечення безперервного функціонування вітчизняного бізнесу.

5. Адаптивному управлінні кадровим потенціалом, що пов'язано з тим, що через посилення мобілізаційних процесів бізнес постійно впроваджує комплексні стратегії людиноцентричного управління.



Рис. 1. Положення, на які повинні опиратися стратегії адаптації українських підприємств до умов високої невизначеності

Стратегії адаптації українських підприємств до умов високої невизначеності мають формуватися на основі різних принципів та фундаментальних засадах антикризового управління, зокрема: системного, ситуаційного, процесного підходах. Водночас їх необхідно доповнити класичними засадами розробки стратегії, тобто на базі ієрархічного принципу. Відтак при розробки стратегій адаптації українських підприємств до умов високої невизначеності потрібно дотримуватися існуючих умов та вимог, які дозволяють забезпечити цілісність стратегій на різних рівнях. При цьому варто



зважати на диференційованість форм та способів інтеграції, що залежать від розміру підприємства та підходу до розробки такої стратегії.

Висновки. Таким чином, беручи до уваги все вище наведене, можна дійти висновку, що антикризове стратегічне управління в сучасних умовах високої невизначеності виступає важливим засобом для забезпечення стабільного функціонування та адаптації суб'єкта господарювання до нових викликів. Вибір того чи іншого методу планування обумовлений сукупністю факторів, наприклад рівнем невизначеності ринку, ресурсним потенціалом підприємства та його цілями. Однак синергія різноманітних методів, спрямованих на аналіз зовнішньої сфери, внутрішніх можливостей та ринкових тенденцій, дозволяє підприємству інституціоналізувати готовність до появи нових ризиків. Відтак, використання адаптивного та комплексного підходу до антикризового стратегічного управління виступає головним чинником для ефективного розвитку підприємства в сучасних умовах високої невизначеності. Сучасні ризики для функціонування українських підприємств включають не тільки фізичні загрози, але й складні системні виклики. Тому, стратегії адаптації повинні ґрунтуватися на:

- енергетичній автономізації, тобто можливості впровадити систему розподіленої генерації (відновлюваних джерел енергії), що дозволить бізнесу мінімізувати ризики енергетичного шантажу;

- цифровій стійкості, тобто перенесення операційних потужностей до хмарних середовищ та впровадження кібернетичного захисту критичних об'єктів інфраструктури, що стали обов'язковими складовими виживання;

- страхуванні воєнних ризиків, що сприятиме залученню інвестицій навіть у прифронтові території.

В той же час, розробка стратегій адаптації українських підприємств до умов високої невизначеності потребує забезпечення ефективного ситуаційного менеджменту (створення систем превентивного моніторингу ризиків), фінансової стійкості (реалізації державних програм сприяння, залучення



грантів та мінімізації витрат в умовах інфляції), а також соціальної відповідальності (розробки стратегії ветеранської реінтеграції у корпоративну стратегію підприємства).

Перспективою подальших досліджень є визначення можливості подолання дисонансу між технологічним потенціалом та операційною спроможністю бізнесу, оскільки головним викликом на даний час лишається недостатність капітальних інвестицій та цифрової грамотності персоналу, що негативно позначається на повноцінній трансформації звичних моделей антикризового управління.

Список використаних джерел

1. Балабан К. Р., Бей Г. В. Методи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах економічної невизначеності. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса* (2024): 106-109.
2. Грабовська І. Управління підприємством в умовах невизначеності та кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 6. С. 105-111. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-15>
3. Другова О. С., Бріль М. С., Задорожний А. О. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Управління змінами та інновації* 15 (2025): 14-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-15-2>
4. Спіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335-338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51>
5. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8-13. DOI: 10.30888/2663-5712.2022-13-02-009
6. Блага Н. В. Планування розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Науковий вісник Львівського державного університету*



внутрішніх справ. 2022. № 1. С. 30-37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-1-4>

7. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 2. С. 60-64. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10>

8. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

9. Міщенко В. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України*. 2022. № 1 (722). С. 67-81. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.067>

10. Рассадникова С. І. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємства. *Розвиток міста*. 2024. Випуск 4 (04). С. 61-67. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9>

11. Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2024. № 33(61). С. 41-46. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-41-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46)

12. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 72-78. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143>

13. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90-97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>

14. Білоус С. П., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>



15. Василенко В.А., Степурина С. О., Михайлова К. Г. Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04>.