

Другова О.С.доктор економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця**Бріль М.С.**кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця**Задорожний А.О.**магістр,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті розглянуто сучасні підходи до управління підприємством в умовах радикальної невизначеності, спричиненої повномасштабною війною. Проаналізовано основні виклики, що постають перед українським бізнесом, серед яких: військові дії, економічна турбулентність, логістичні та фінансові обмеження, кадровий дефіцит, кіберзагрози й геополітичні ризики. Обґрунтовано доцільність переходу від жорсткого стратегічного планування до короткострокових, адаптивних управлінських моделей із збереженням глобального бачення. Висвітлено інструменти ризик-менеджменту та підходи до формування організаційної стійкості. Показано практичні приклади адаптації вітчизняних підприємств, зокрема «Фармак», «ОККО» та «Нова Пошта». Зроблено акцент на важливості інновацій, цифровізації та інвестування у людський капітал як основі стійкого розвитку. Увагу зосереджено на поєднанні антикризового управління з довгостроковими стратегічними орієнтирами. Визначено роль адаптивного лідерства у забезпеченні гнучкості управлінських рішень. Узагальнено практичні рекомендації щодо побудови системи управління, здатної до ефективного функціонування в умовах багатовекторної невизначеності.

Ключові слова: управління, підприємство, економічна невизначеність, ризик, адаптація, антикризове управління, гнучкість.

Druhova Olena, Bril Mykhailo, Zadorozhnyi Anton

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The article examines the issues of enterprise management in conditions of growing economic, political and social uncertainty. It is emphasized that the full-scale war in Ukraine has become a catalyst for profound transformations in the activities of business structures, which requires a review of traditional approaches to management. The main risks and threats faced by enterprises are identified, in particular: disruption of logistics chains, relocation of production, loss of assets, instability of the foreign exchange market, changes in consumer demand and personnel problems. The emphasis is on the need to develop adaptive management models based on the principles of flexibility, rapid response, multivariate planning and stress testing. Domestic and foreign publications that highlight modern approaches to management in crisis conditions, as well as the practices of Ukrainian enterprises that demonstrate examples of successful adaptation to change, are analyzed. It is noted that anti-crisis management should include strategic planning taking into account multi-scenario forecasts, the implementation of digital control and monitoring tools, as well as the development of an organizational culture focused on innovation and sustainability. The need to transition from a reactive to a proactive management model is substantiated, which allows enterprises not only to adapt to external challenges, but also to form their own development trajectories. As a result, it is emphasized that effective management in conditions of uncertainty is a determining factor in maintaining competitiveness and sustainable functioning of enterprises in a modern dynamic environment. In addition, attention is drawn to the importance of integrating risk management into the overall corporate strategy. The article also underscores the role of leadership and communication in strengthening organizational resilience. Practical recommendations are offered for improving management systems under stress conditions. These findings are valuable both for academic research and for practitioners aiming to ensure business continuity in volatile environments.

Keywords: management, enterprise, economic uncertainty, risk, adaptation, crisis management, flexibility.

Постановка проблеми. Невизначеність виступає фундаментальною характеристикою сучасного бізнес-середовища. Вона розглядається як ситуація, в якій відсутня інформація щодо ймовірності отримання результатів прийнятого рішення, а в окремих випадках не визначено навіть повний спектр можливих наслідків. Поняття невизначеності формує основу підприємницького ризику, оскільки саме вона створює умови

для виникнення потенційних відхилень від очікуваних результатів.

Головна різниця між невизначеністю та ризиком полягає у здатності до кількісного вимірювання. У разі ризику, незважаючи на існування потенційних відхилень від поставлених цілей, імовірність таких відхилень піддається оцінюванню на основі статистичних даних або суб'єктивних припущень. Це дає змогу вико-

ристовувати різні інструменти управління, спрямовані на ідентифікацію, вимірювання, контроль та зниження рівня ризиків. Натомість, невизначеність характеризується повною або частковою відсутністю відповідної інформації, що ускладнює процес прогнозування та прийняття рішень. Господарський ризик постає як наслідок ухвалення рішень у ситуації, де існує ймовірність як досягнення певних результатів, так і виникнення збитків.

Розмежування наведених понять має важливе значення для управлінської практики. Якщо ризик піддається кількісному аналізу, навіть із залученням суб'єктивних оцінок, виникає можливість застосування імовірнісних моделей, механізмів передачі ризику та стратегій хеджування. У ситуації невизначеності, за умов відсутності достовірних оцінок імовірностей або наслідків, виникає потреба в адаптивних, гнучких та якісно орієнтованих управлінських підходах. Відмінність між ризиком і невизначеністю свідчить про обмеженість традиційних інструментів управління, придатних лише для вимірюваних загроз, та потребу в ширших управлінських парадигмах, орієнтованих на підвищення стійкості та адаптивності систем у динамічному середовищі.

Проблематика управління в умовах невизначеності набула особливої актуальності для суб'єктів господарювання в Україні. Ще до виникнення глобальних викликів, зумовлених пандемією COVID-19 та початком повномасштабної війни, спостерігалася зростаюча чутливість вітчизняного бізнесу до коливань ринкової кон'юнктури та поведінкових змін з боку споживачів. Однак, події останніх років, зокрема широкомасштабна збройна агресія Російської Федерації, що розпочалася у лютому 2022 року, засвідчили безпрецедентний рівень впливу зовнішніх дестабілізуючих чинників на функціонування бізнесу, актуалізуючи потребу у переосмисленні традиційних підходів до управління.

Наслідки збройного конфлікту мали вкрай негативний вплив на економічну діяльність підприємств, особливо у регіонах, що постраждали від активних бойових дій. Емпіричні дані свідчать про те, що лише незначна частка підприємств – близько 14,1% – не зазнала істотних змін у своїй операційній діяльності. Такий стан речей вказує на те, що для більшості українських компаній невизначеність перестала бути лише теоретичною категорією і трансформувалася у щоденну реальність, яка вимагає оперативної реакції та впровадження стратегій адаптації до нових умов господарювання.

У контексті українських реалій спостерігається феномен радикальної невизначеності, що за своєю природою відповідає визначенню, поданому Ф. Найтом, де класичні імовірнісні моделі втрачають ефективність через наявність непередбачуваних, унікальних зовнішніх шоків. Така ситуація зумовлює необхідність переходу від концепції управління ризиками до парадигми, орієнтованої на забезпечення адаптивності, стійкості та організаційної пластичності. Український кейс постає як унікальний дослідницький зразок, що дозволяє ідентифікувати нові управлінські патерни у кризових середовищах, формуючи підґрунтя для поглиблення наукових уявлень щодо моделей виживання та трансформації підприємств в умовах глибокої турбулентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростаючий інтерес наукової спільноти до проблематики управління підприємствами в умовах невизначеності. Зокрема, науковці Богоявленського О. В. та Местояна А. Н. [1] розглядають адаптивне управління як ключовий фактор сталого розвитку підприємств, акцентуючи увагу на необхідності оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. У дослідженнях Грабовська І. [2] аналізує сучасні виклики для підприємств у кризових умовах, підкреслюючи важливість антикризового управління, гнучкого планування та використання інструментів оцінки ризиків. У роботах

Халіна В. Ю., Колбасинського Ю. В. та Кравченко В. Д. [6] зосереджується увага на динамічному управлінні конкурентоспроможністю підприємств, що передбачає адаптацію до змін завдяки впровадженню інноваційних підходів та цифрових інструментів управління. У свою чергу, науковець Блага Н. В. [7] розкриває питання планування розвитку підприємств у невизначеному середовищі, акцентуючи на важливості стратегічного прогнозування та гнучкості управлінських рішень.

Зазначені джерела дозволяють узагальнити існуючі наукові підходи до управління в умовах невизначеності, а також ідентифікувати напрями подальших досліджень, пов'язані з формуванням ефективних моделей адаптивного, проактивного та кризового менеджменту.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є формування науково обґрунтованих підходів до управління підприємством в умовах радикальної невизначеності на основі аналізу сучасних викликів, з якими стикається український бізнес в період повномасштабної війни, а також визначення практичних інструментів адаптації, що забезпечують стійкість, гнучкість та конкурентоспроможність підприємств в кризових та посткризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабне вторгнення Росії у лютому 2022 року створило для українського бізнесу безпрецедентний комплекс взаємопов'язаних викликів та ризиків. Ці фактори суттєво вплинули на функціонування підприємств, особливо у зонах активних бойових дій [3].

Сучасне українське підприємництво функціонує в умовах численних викликів, обумовлених воєнною агресією, економічною турбулентністю та глобальною нестабільністю. До основних факторів дестабілізації господарської діяльності належать:

- Воєнний фактор прямої дії – значна частина підприємств зазнала втрат виробничих потужностей, складів та офісних приміщень внаслідок окупації територій або знищення інфраструктури під час бойових дій. Це спричинило суттєве скорочення обсягів виробництва, зменшення обсягів реалізації, зниження прибутковості та підвищення собівартості продукції.

- Економічна нестабільність – зниження платоспроможного попиту з боку населення призвело до падіння рівня доходів підприємств. Суб'єкти господарювання зіткнулися з дефіцитом інвестиційних ресурсів, зростанням рівня дебіторської та кредиторської заборгованості. Основним джерелом фінансування залишаються власні кошти, тоді як обсяги банківського кредитування зменшилися, натомість посилилася роль донорської та грантової підтримки.

– Логістичні обмеження – збої в роботі транспортної інфраструктури, блокування ключових маршрутів і загальне ускладнення логістичних процесів порушили постачання сировини та реалізацію готової продукції. Найбільших втрат зазнали підприємства, розташовані в прифронтових регіонах.

– Кадровий дефіцит – мобілізація та масова міграція населення спричинили дефіцит кваліфікованих кадрів. Особливо гостро проблема постає перед середніми підприємствами, незалежно від регіонального розташування.

– Фінансові обмеження – втрата доходів, обмежений доступ до фінансових інструментів та кредитних ресурсів ускладнюють процес стратегічного планування та реалізацію інвестиційних проєктів.

– Психологічне навантаження – підвищений рівень стресу, зумовлений постійною загрозою та невизначеністю, негативно впливає на морально-психологічний клімат у колективах, знижуючи продуктивність праці та якість управлінських рішень.

– Геополітичні ризики – збройні конфлікти, санкційна політика, валютна турбулентність, політична напруженість та регуляторна нестабільність можуть призводити до раптового розриву ланцюгів постачання, обмеження фінансових потоків або дефолтів контрагентів, навіть за відсутності безпосередньої загрози для клієнтських ринків.

– Кібербезпекові загрози – зростання інтенсивності кібернападів на корпоративні, банківські та державні системи є складовою гібридної війни, що загро-

жує інформаційній та економічній безпеці підприємств і держави в цілому.

Такий спектр викликів потребує переосмислення стратегічного управління підприємствами в напрямі формування адаптивних, стійких та цифрово захищених моделей функціонування в умовах високої невизначеності (таблиця 1).

Рішення про релокацію або експансію за кордон, хоч і здається вирішенням негайної внутрішньої невизначеності (фізичні руйнування, окупація), насправді лише трансформує один набір складних, високоімпульсних ризиків (війна, руйнування інфраструктури) в інший набір не менш складних, хоча й інших за природою, ризиків (регуляторні, податкові, ринкові, геополітичні). Це не втеча від невизначеності, а стратегічний зсув її природи та географічного розташування, що вимагає не менш, а можливо, й більш тонких стратегій оцінки ризиків та адаптації. «Влучання у яблучко» міжнародного успіху досягне лише через «повністю продуманий» процес, що вказує на суттєвість цих нових ризиків та необхідність глибокої належної обачності.

В умовах зростаючої невизначеності, зокрема під впливом масштабних системних потрясінь, таких як повномасштабна війна, доцільним вважається відхід підприємств від жорстко зафіксованих довгострокових стратегічних підходів, що ґрунтуються переважно на інтуїтивному прийнятті рішень. Натомість актуалізується необхідність впровадження короткострокових, адаптивних стратегій, інтегрованих у широкую рамку довгострокового стратегічного бачення (таблиця 2).

Таблиця 1

Основні виклики для українського бізнесу в умовах війни

Категорія виклику	Характеристика
Прямий воєнний вплив	Зруйновані виробничі потужності, склади та офіси; втрати активів; окупація територій.
Економічна нестабільність	Зниження купівельної спроможності населення; зменшення обсягів виробництва та продажів; зниження прибутковості; зростання собівартості.
Логістичні проблеми	Перебої з транспортом; блокування шляхів; ускладнення постачання сировини та готової продукції, особливо для прифронтових областей.
Кадрові виклики	Дефіцит кваліфікованих працівників через мобілізацію та міграцію населення.
Фінансові обмеження	Втрата доходів; обмежений доступ до кредитних ресурсів; відсутність інвестицій; проблеми з кредиторською/дебіторською заборгованістю; залежність від власних коштів та грантів.
Психологічний тиск	Постійний стрес та невизначеність, що негативно впливають на моральний стан підприємців та співробітників.
Геополітичні/Регуляторні ризики	Порушення ланцюжків поставок через міжнародні конфлікти, санкції, торговельні бар'єри; регуляторна невизначеність; можливість заморожування активів та конфіскації майна.
Кіберзагрози	Масові атаки на корпоративні системи, банківські структури та державні послуги.

Джерело: складено авторами на основі [4–5]

Таблиця 2

Ключові принципи короткострокових стратегій в умовах невизначеності

Принцип	Характеристика
Гнучкість мислення	Постійний моніторинг галузевих тенденцій, відкритість до коригування стратегій, сприйняття змін як можливостей для зростання. Ментальна готовність до негативних результатів.
Близькість до клієнта	Встановлення процесів зворотного зв'язку, часте проходження шляху клієнта, глибоке розуміння його потреб та проблем.
Альтернативи (Диверсифікація)	Забезпечення кількох джерел доходу, пошук нових ніш, залучення нової аудиторії, вихід на нові ринки.
Співпраця	Налагодження контактів з малими підприємствами, новими постачальниками, взаємодія на взаємовигідній основі, обмін досвідом з конкурентами.
Інвестиції в розвиток команди	Безперервне навчання та розвиток персоналу, надання команді релевантних знань, створення доброзичливого середовища для обміну ідеями та їх реалізації.

Джерело: складено авторами на основі [8]

Такий підхід забезпечує поетапний, але впевнений рух до досягнення організаційної мети, зберігаючи місію підприємства незмінною, навіть за умов динамічної тактичної переорієнтації.

Трансформація стратегічного планування в умовах екстремальної невизначеності не означає відмову від самої стратегії, а свідчить про еволюцію її змісту. У таких обставинах стратегія втрачає функцію жорсткого прогнозування майбутнього і набуває рис адаптивного інструменту, спрямованого на підвищення внутрішньої гнучкості, здатності до організаційного навчання та стійкого функціонування в умовах множинних сценаріїв розвитку подій. Концепція глобального стратегічного бачення відіграє роль стабілізаційного орієнтиру, який визначає цільову спрямованість організації у ситуаціях, коли оперативні плани зазнають частих коригувань.

Ефективне управління в умовах високої мінливості вимагає формування у підприємства здатності до гнучкого мислення, що передбачає безперервний моніторинг змін у зовнішньому середовищі, відкритість до перегляду стратегічних пріоритетів та трактування змін як джерела нових можливостей. Наявність варіативних стратегічних сценаріїв та готовність до реалізації песимістичних прогнозів сприяють підвищенню швидкості реагування та зниженню рівня організаційного шоку.

Одним із ключових напрямів у забезпеченні стабільного функціонування підприємств в умовах невизначеності виступає організаційна стійкість, що розглядається як системна здатність до сприйняття, адаптації, ефективного реагування на раптові зовнішні зміни та збереження функціональної цілісності під час кризових станів. Основною метою зміцнення стійкості є не лише виживання підприємства в умовах турбулентності, а й забезпечення його здатності до трансформації, інноваційного розвитку та зростання.

У процесі розроблення стратегій стійкості доцільно зосереджувати увагу на ідентифікації ключових бізнес-функцій, які мають підтримуватись безперервно; визначенні сталих організаційних цінностей; формуванні гнучких логістичних моделей з використанням альтернативних ланцюгів постачання; розбудові внутрішньої культури стійкості серед персоналу; а також забезпеченні інтеграції підприємства до національної системи стійкості через взаємодію з органами влади та елементами критичної інфраструктури.

Фінансова стійкість розглядається як один із центральних елементів загальної стійкості підприємства. Вона передбачає здатність бізнес-моделі до адаптації в умовах суттєвих змін у попиті, конкурентному середовищі, технологічних умовах і нормативно-правових регуляціях. Такий підхід створює умови для довгострокової життєздатності та стратегічної конкурентоспроможності підприємств у надзвичайно динамічному зовнішньому середовищі [9].

Управління ризиками є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством в умовах динамічного та нестабільного середовища. Цей процес охоплює комплекс заходів, що спрямовані на ідентифікацію, оцінювання, мінімізацію та моніторинг ризиків, які супроводжують господарську діяльність. Основною метою управління ризиками є не лише прогнозування та зниження їх негативного впливу, але й забезпечення безперервності функціонування бізнесу, стабільності

фінансових результатів та створення умов для стійкого розвитку.

Процес управління ризиками, як правило, включає такі послідовні етапи:

- ідентифікація ризиків, що передбачає виявлення потенційних загроз та факторів, які можуть впливати на їх виникнення, а також визначення вразливих елементів організаційної системи;
- оцінювання ризиків, яке може здійснюватися за допомогою якісних або кількісних методів та полягає у визначенні ймовірності настання ризикових подій та масштабу їх можливих наслідків;
- розроблення та впровадження заходів з управління ризиками, зокрема шляхом регулювання рівня ризику, його мінімізації або компенсації;
- моніторинг і контроль ризиків, що передбачає постійне відстеження змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства з метою своєчасного реагування.

Для ефективного аналізу та оцінювання ризиків доцільно використовувати такі інструменти:

- методи математичної статистики – для кількісного аналізу ризиків на основі емпіричних даних;
- метод експертних оцінок – для суб'єктивного вимірювання ймовірностей у разі нестачі об'єктивної інформації;
- метод аналогій – із застосуванням досвіду попередніх ситуацій або аналогічних підприємств;
- дерево рішень – як засіб графічного відображення альтернатив управлінських рішень із відповідною оцінкою результатів;
- аналіз чутливості – для вивчення впливу змін основних параметрів (наприклад, цін, витрат, валютного курсу) на рівень ризику;
- матриця ризиків – як інструмент візуалізації співвідношення між ймовірністю настання ризику та масштабом його впливу;
- PESTEL-аналіз – для оцінки політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів середовища;
- SWOT-аналіз – з метою виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх загроз і можливостей;
- сценарний аналіз і метод Монте-Карло – для моделювання ризиків інвестиційних проєктів та прогнозування варіативності показників ефективності.

У контексті реагування на виявлені ризики підприємства можуть реалізовувати такі стратегії:

- уникнення ризику, що передбачає відмову від реалізації ризикованих заходів чи співпраці з ненадійними партнерами;
- зниження впливу ризику шляхом реалізації компенсаторних заходів (страхування, диверсифікація, резервування ресурсів тощо);
- прийняття ризику у випадках, коли ймовірні наслідки є незначними, і підприємство має план дій на випадок настання події.

Сучасна парадигма управління ризиками передбачає трансформацію від реактивного до проактивного підходу, орієнтованого на формування стійкості та здатності підприємства адаптуватися до змін. Такий підхід вимагає інтеграції системи ризик-менеджменту до стратегічного управління та посилення його ролі в досягненні довгострокових цілей розвитку.

Повномасштабна війна стала безпрецедентним випробуванням для українського бізнесу, змусивши підприємців обирати між збереженням діяльності та припиненням існування. Проте, попри колосальні виклики, багато компаній продемонстрували надзвичайну стійкість та здатність до адаптації.

На тлі затяжної невизначеності та зростання масштабних викликів, спричинених повномасштабною війною, український бізнес демонструє високий рівень адаптивності та стійкості. Згідно з дослідженням KPMG в Україні (2023), 65% керівників компаній зберігають оптимізм щодо перспектив зростання своїх підприємств та галузей протягом найближчих трьох років, попри воєнний стан та нестабільність зовнішнього середовища [10]. При цьому 57% українських бізнесів вже досягли стабілізації своєї діяльності, що свідчить про здатність оперативно адаптуватися до нових умов функціонування [11].

Відповіддю підприємств на нову економічну реальність стала активна трансформація бізнес-моделей: впровадження інновацій, розширення асортименту, переорієнтація на критично важливі товари та послуги, участь у гуманітарних ініціативах. Зокрема:

1. АТ «Фармак», один з лідерів фармацевтичного ринку, у 2022 році зазнав втрат на суму 1,5 млрд грн внаслідок знищення центрального складу поблизу Макарова [12]. Незважаючи на ці обставини, компанії вдалося у стислі терміни відновити виробничі процеси та релокувати R&D-підрозділ з Харкова до Києва. Сьогодні підприємство забезпечує критичні потреби населення у лікарських засобах, включаючи військовослужбовців, та активно займається волонтерською діяльністю.

2. Група компаній «ОККО», яка керує однією з найбільших мереж АЗС, змогла не лише зберегти операційну діяльність, а й забезпечити позитивні фінансові результати, продемонструвавши ефективність впроваджених адаптивних стратегій [12].

3. «Нова Пошта», провідна логістична компанія, не лише зберегла позиції на внутрішньому ринку, а й розпочала активну експансію на міжнародні ринки, відкривши представництва у Польщі, Литві, Німеччині та Чехії [12].

Загальний досвід вітчизняного бізнесу вказує на ключову роль таких чинників, як організаційна гнучкість, оперативне реагування на загрози, налагодження альтернативних логістичних маршрутів та стратегічне прогнозування ризиків. Серед найбільш поширених адаптивних заходів – релокація виробництва до безпечніших регіонів (здійснена понад 700 компаніями у 2022 році), участь у міжнародних грантових програмах (понад 2 000 підприємств), а також зростання експорту продукції з тривалим терміном зберігання на 18% порівняно з 2021 роком [13].

Крім того, українські підприємці активно впроваджують гнучкі моделі управління персоналом, дистанційні формати роботи, цифрові рішення для оптимізації операційної діяльності та інноваційні практики менеджменту, орієнтовані на стійкість та довгострокову життєздатність. Усе це створює підґрунтя для зміцнення конкурентоспроможності української економіки в умовах посткризового розвитку.

Поряд з успішними кейсами, війна призвела до припинення діяльності багатьох українських підприємств, що стало наслідком низки критичних викликів.

Початок повномасштабної збройної агресії призвів до тимчасової зупинки значної частини підприємницької активності в Україні. Упродовж перших місяців війни суб'єкти господарювання перебували у стані невизначеності, намагаючись сформувати уявлення про нові умови функціонування, оцінити можливості продовження діяльності або необхідність призупинення планів розвитку. Значна кількість підприємств була змушена припинити операційну діяльність у зв'язку з втратою доступу до виробничих потужностей, технологічного обладнання та матеріально-технічної бази, включаючи офісні приміщення, склади й інші активи, що підлягали евакуації або залишалися на тимчасово окупованих територіях.

Окремі галузі економіки зазнали структурного попиту, внаслідок чого продукція та послуги втратили актуальність. Зокрема, суттєвих збитків у перші місяці війни зазнали заклади громадського харчування, підприємства індустрії краси, роздрібною торгівлі та сфери побутових послуг. У сформованих умовах відносно стабільного функціонування зберегли переважно великі корпорації, тоді як малі та середні підприємства були змушені здійснювати екстрені заходи з адаптації до нової економічної реальності з метою забезпечення мінімальної життєздатності.

Причинами банкрутства українських підприємств в умовах воєнного стану є фінансові кризи, спричинені як екзогенними (зовнішніми), так і ендегенними (внутрішніми) факторами. Серед них виділяють [14–15]:

- Невигідне керування підприємством або організацією.
- Невірна маркетингова стратегія.
- Нераціональне використання ресурсів.
- Нестача необхідних ресурсів для простого відтворення.

– Порушення економічного балансу між кредиторами та боржниками, що може призвести до того, що будь-який кредитор сам стане боржником.

За період з 2022 року по перший квартал 2024 року включно, найбільше закрилося аграрних підприємств – 1261 компанія. Наступними за кількістю закриттів є сфери оптової торгівлі, операцій з нерухомістю та будівельні компанії. Частка закриття компаній, що надають юридичні послуги, зросла у 2 рази порівняно з 2021 роком (з 2,3% до 4,7%). Інтенсивність офіційних ліквідацій підприємств під час війни найбільше зросла в Одеській, Запорізькій та Київській областях. Натомість суттєве зниження закриттів бізнесу спостерігалось у Херсонській, Харківській та Донецькій областях, що, на жаль, пов'язано з окупацією частини регіонів, а не з покращенням умов ведення бізнесу [16].

Компанія «Нібулон», один з найбільших агрохолдингів України, зазнала значних втрат через війну. Якщо порівнювати «Нібулон» зразка грудня 2021 року, то зараз це зовсім інша компанія. Було втрачено зерно, землю, основний офіс у Миколаєві не працює, як і відділення компанії в Луганській, Харківській, Херсонській та Запорізькій областях. Збитки «Нібулона» лише у 2022 році перевищили 400 мільйонів доларів США, що призвело до того, що працюючими залишилися лише 32% активів компанії. Компанії довелося реструктурувати близько 570 мільйонів доларів США кредитів, залучених у 26 банках. Через воєнні ризики

«Нібулон» був змушений призупинити проект будівництва млина в порту Ізмаїл, оскільки атаки на критичну інфраструктуру зробили таке рішення недоцільним під час війни. Попри це, компанії вдалося вийти на середньомісячні обороти виручки в 70–80 мільйонів доларів США, що свідчить про її зусилля з перегрупування та адаптації [17].

Висновки. Управління підприємством в умовах невизначеності становить одну з найскладніших задач сучасного менеджменту. Для українського бізнесу, що функціонує під впливом повномасштабної війни, невизначеність набула рис постійної реальності. На відміну від ризику, невизначеність передбачає відсутність можливості оцінити ймовірності наслідків, що унеможливує використання традиційних управлінських моделей. Український досвід ілюструє ситуацію радикальної, або «найтівської», невизначеності, де бізнес стикається з безпрецедентними зовнішніми шоками. Основні виклики для підприємств включають військові загрози, економічну дестабілізацію, порушення логістики, кадровий дефіцит, обмеження фінансування, психологічне навантаження, геополітичні ризики та кіберзагрози. Ефективне реагування

потребує системних підходів, орієнтованих на адаптацію, а не лише на мінімізацію втрат. Одним із варіантів є використання короткострокових стратегій, заснованих на принципах Agile-менеджменту та сценарного планування. Успішні кейси таких компаній, як «Фармак» чи «Нова Пошта», демонструють значущість стійкої корпоративної культури та лідерства. Адаптивність, цифрова трансформація та гнучке планування забезпечують підприємствам можливість не лише виживати, а й розвиватися. В умовах турбулентності особливо важливими є інвестиції у людський капітал і підтримка психологічного стану працівників. Доцільним є формування культури безперервного навчання та стратегічного мислення. Значну роль відіграє також впровадження комплексного управління ризиками, включаючи чутливість до зовнішніх змін. Вихід на міжнародні ринки потребує ретельного аналізу регуляторних, податкових і ринкових умов, що не усуває ризики, а лише змінює їх характер. Управління в умовах невизначеності трансформується з реагування на кризу у стратегію довгострокової життєздатності. Ті підприємства, які інтегрують ці підходи, мають перевагу у посткризовій глобальній економіці.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Богоявленський О. В., Местоян А. Н. Адаптивне управління підприємством – запорука сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 19. С. 118–121. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf
2. Грабовська І. Управління підприємством в умовах невизначеності та кризи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 336(6). С. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-15>
3. Стійкість українського бізнесу під час повномасштабного вторгнення: дослідження Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/ustojchivost-ukrainskogo-biznesa-vo-vremya-polnomasshtabnogo-vtorzheniya-issledovanie-pro-consulting> (дата звернення: 04.08.2025).
4. Стійкість українського бізнесу під час повномасштабного вторгнення. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/ustojchivost-ukrainskogo-biznesa-vo-vremya-polnomasshtabnogo-vtorzheniya-issledovanie-pro-consulting> (дата звернення: 04.08.2025).
5. Ризики ведення бізнесу в Україні та за кордоном у 2025 році. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/235071_riziki-vedennya-bznesu-v-ukrain-ta-za-kordonom-u-2025-rots (дата звернення: 04.08.2025).
6. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В., Кравченко В. Д. Динамічне управління конкурентоспроможністю: адаптація підприємств до змін в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-10>
7. Блага Н. В. Планування розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2022. № 1. С. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-1-4>
8. Життя у період невизначеності – новий погляд на планування. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/11/20/706768> (дата звернення: 04.08.2025).
9. Управління ризиками господарської діяльності. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3130> (дата звернення: 04.08.2025).
10. Попри війну понад половина українських бізнес-лідерів залишаються оптимістичними – KPMG в Україні. URL: <https://delo.ua/business/popri-viinu-ponad-polovina-ukrayinskix-biznes-lideriv-zalisayutsya-optimisticnimi-kpmg-v-ukrayini-406651> (дата звернення: 04.08.2025).
11. Вплив війни на українські підприємства: 57% бізнесів стабілізували діяльність. URL: <https://eunighbourseast.eu/uk/news/latest-news/vplyv-vijny-na-ukrayinski-pidpryyemstva-57-biznesiv-stabilizuvaly-diyalnist> (дата звернення: 04.08.2025).
12. Буквально відроджуються з попелу: 5 феніксів українського бізнесу, які адаптувалися до війни. URL: <https://farmak.ua/publication/bukvalno-vidrodzhuyutsya-z-popelu-5-feniksiv-ukrayinskogo-biznesu-yaki-adaptuvalisya-do-vijni> (дата звернення: 04.08.2025).
13. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4679/4621> (дата звернення: 04.08.2025).
14. Банкрутство підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1801/1736> (дата звернення: 04.08.2025).
15. Банкрутства суб'єктів господарювання, майно яких розташоване на тимчасово окупованих територіях України. URL: https://apnl.dnu.in.ua/2_2023/8.pdf (дата звернення: 04.08.2025).
16. Аграрії та юристи найчастіше закривали бізнес за час повномасштабної війни. Аналіз від YouControl.Market. URL: <https://blog.youcontrol.market/aghrariyi-ta-iuristi-naichastishie-zakrivali-biznies-za-chas-povnomasshtabnoyi-viini-analiz-vid-youcontrol-market> (дата звернення: 04.08.2025).
17. Куди пливе «Нібулон». Збитки через війну перевищили \$400 млн. Як Вадатурський повертає компанію у гру. URL: <https://forbes.ua/company/vid-dovoennogo-nibulona-zalishilos-32-andriy-vadaturskiy-pro-spadok-batka-perebudovu-kompanii-ta-investitsii-popri-viynu-15122023-17876> (дата звернення: 04.08.2025).

REFERENCES

1. Bohoyavlens'kyi O. V., Mestoyan A. N. (2018) Adaptive management of the enterprise – a guarantee of sustainable development]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, issue 19, pp. 118–121. Available at: http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf
2. Hrabovs'ka I. (2024) Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti ta kryzy [Enterprise management in conditions of uncertainty and crisis]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 336(6), pp. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-15>
3. Stiikist' ukrains'koho biznesu pid chas povnomasshtabnoho vtorhennia: doslidzhennia Pro-Consulting [Resilience of Ukrainian business during the full-scale invasion: research by Pro-Consulting]. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/ustojchivost-ukrainskogo-biznesa-vo-vremya-polnomasshtabnogo-vtorzheniya-issledovanie-pro-consulting> (accessed August 4, 2025).
4. Stiikist' ukrains'koho biznesu pid chas povnomasshtabnoho vtorhennia [Resilience of Ukrainian business during the full-scale invasion]. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/ustojchivost-ukrainskogo-biznesa-vo-vremya-polnomasshtabnogo-vtorzheniya-issledovanie-pro-consulting> (accessed August 4, 2025).
5. Ryzkyky vedennia biznesu v Ukraini ta za kordonom u 2025 rotsi [Business risks in Ukraine and abroad in 2025]. Available at: https://biz.ligazakon.net/analitics/235071_riziki-vedennya-bznesu-v-ukran-ta-za-kordonom-u-2025-rotsi (accessed August 4, 2025).
6. Khalina V. Yu., Kolbasyns'kyi Yu. V., Kravchenko V. D. (2025) Dynamichne upravlinnia konkurentospromozhnosti: adaptatsiia pidpriemstv do zmin v umovakh nevyznachenosti [Dynamic management of competitiveness: enterprise adaptation to changes in uncertainty conditions]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-10>
7. Blaha N. V. (2022) Planuvannia rozvytku pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Enterprise development planning under uncertainty]. *Naukovyi visnyk Lvivs'koho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya: Ekonomichna – Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. Economic Series*, no. 1, pp. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-1-4>
8. Zhyttia u period nevyznachenosti – novyi pohliad na planuvannia [Living in a time of uncertainty – a new look at planning]. Available at: <https://pravda.com.ua/columns/2023/11/20/706768> (accessed August 4, 2025).
9. Upravlinnia ryzykamy hospodars'koi diial'nosti [Risk management of economic activity]. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3130> (accessed August 4, 2025).
10. Popry viinu ponad polovina ukrains'kykh biznes-lideriv zalyshayut'sya opymistychnymy – KPMG v Ukraini [Despite the war, more than half of Ukrainian business leaders remain optimistic – KPMG in Ukraine]. Available at: <https://delo.ua/business/popri-viinu-ponad-polovina-ukrayinskix-biznes-lideriv-zalisayutsya-optimisticnimi-kpmg-v-ukrayini-406651> (accessed August 4, 2025).
11. Vplyv viiny na ukrains'ki pidpriemstva: 57% biznesiv stablyzuvaly diial'nist' [Impact of the war on Ukrainian enterprises: 57% of businesses have stabilized their operations]. Available at: <https://eunneighbourseast.eu/uk/news/latest-news/vplyv-viiny-na-ukrayinski-pidpriemstva-57-biznesiv-stabilizували-diyalnist> (accessed August 4, 2025).
12. Bukval'no vidrodzhuut'sya z popelu: 5 feniksiv ukrains'koho biznesu, yaki adaptuvalys'a do viiny [Literally reborn from the ashes: 5 phoenixes of Ukrainian business adapted to war]. Available at: <https://farmak.ua/publication/bukvalno-vidrodzhuyutsya-z-popelu-5-feniksiv-ukrayinskogo-biznesu-yaki-adaptuvalysya-do-viiny> (accessed August 4, 2025).
13. Adaptatsiia biznesu v umovakh viiny [Business adaptation in wartime]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4679/4621> (accessed August 4, 2025).
14. Bankrutstvo pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Bankruptcy of enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1801/1736> (accessed August 4, 2025).
15. Bankrutstva sub'iektiv hospodariuvannia, maino yakykh roztashovane na tymchasovo okupovanykh terytoriiakh Ukrainy [Bankruptcies of business entities whose property is located in temporarily occupied territories of Ukraine]. Available at: http://apnl.dnu.in.ua/2_2023/8.pdf (accessed August 4, 2025).
16. Ahrarii ta iurysty naichastishe zakryvaly biznes za chas povnomasshtabnoi viiny: analiz vid YouControl.Market [Farmers and lawyers most often closed businesses during the full-scale war: analysis from YouControl.Market]. Available at: <https://blog.youcontrol.market/aghrariyi-ta-iuristi-naichastishie-zakryvali-biznies-za-chas-povnomasshtabnoyi-viiny-analiz-vid-youcontrol-market> (accessed August 4, 2025).
17. Kudy plyve "Nibulon". Zbytky cherez viinu perevyschly \$400 mln. Yak Vadaturskyi povertaye kompaniiu u hru [Where is "Nibulon" going? War losses exceeded \$400 million. How Vadaturskyi is bringing the company back into the game]. Available at: <https://forbes.ua/company/vid-dovoennogo-nibulona-zalishilos-32-andriy-vadaturskiy-pro-spadok-batka-perebudovu-kompanii-ta-investitsii-popri-viynu-15122023-17876> (accessed August 4, 2025).

Стаття надійшла: 05.08.2025

Стаття прийнята: 10.09.2025

Стаття опублікована: 24.09.2025