

Чередник Анна Олегівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця

Калініченко Сергій Миколайович, к.е.н., доцент, заступник генерального директора з міжнародного співробітництва, інновацій та розвитку, ДНП «Центр Тестування» МОЗ України, м. Київ, Україна

Матвеев Павло Миколайович, д.е.н., доцент, провідний науковий співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій в тваринництві, Інститут тваринництва НААН, Харків, Україна

Макеєв Олександр Олексійович, к.е.н., старший науковий співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій в тваринництві, Інститут тваринництва НААН, Харків, Україна

Cherednyk Anna, Candidate of Science in Economics, Lecturer of the Department of Enterprise Economics and Business Organization, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, <https://orcid.org/0009-0003-6471-0677>

Kalinichenko Sergiy, Candidate of Science in Economics, Associate Professor, Deputy General Director for International Cooperation, Innovations, and Development, The State Non-Profit Enterprise Testing Board, The Ministry of Public Health of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-3958-4763>

Matieiev Pavlo, Doctor of Sciences in Economics, Associated Professor, leading researcher of Economics, Management and Innovation Transfer in Livestock Farming, Livestock Farming Institute of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-0194-6909>

Makieiev Olexsandr, Candidate of Sciences in Economics, Senior Researcher of Economics, Management and Innovation Transfer in Livestock Farming, Livestock Farming Institute of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, <https://orcid.org/0009-0000-2300-933X>

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ ЗЕРНА В УМОВАХ VUCA-СЕРЕДОВИЩА ADAPTIVE STRATEGIES OF GRAIN-PRODUCING ENTERPRISES IN A VUCA ENVIRONMENT

Чередник А. О., Калініченко С. М., Матвеев П. М., Макеєв О. О. Адаптивні стратегії підприємств-виробників зерна в умовах VUCA-середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 4. С. 293 – 296.

Cherednyk A., Kalinichenko S., Matieiev P., Makieiev O. Adaptive strategies of grain-producing enterprises in a VUCA environment. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*.

2025. Volume 10. № 4, pp. 293 – 296.

Статтю присвячено аспектам функціонування аграрних підприємств в умовах VUCA-середовища. Актуальність тематики дослідження обумовлена зростаючою турбулентністю зовнішнього середовища, посиленням впливу чинників мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності на діяльність аграрних підприємств, а також необхідністю формування гнучких управлінських рішень, здатних забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і стратегічну адаптивність підприємств-виробників зерна в умовах сучасних економічних та геополітичних викликів. Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні аспекти та практичні рекомендації щодо формування адаптивних стратегій управління підприємствами в умовах VUCA-середовища. Дослідження становлення концепції VUCA дозволило виявити її тісний зв'язок із розвитком стратегічного мислення, лідерства та організаційного управління у динамічних глобальних реаліях. Встановлено, що кожен компонент такого середовища потребує специфічних управлінських підходів, спрямованих на зниження ризиків, пов'язаних із нестабільністю, інформаційною недостатністю, багатфакторністю та неоднозначністю інтерпретацій управлінських ситуацій. Зокрема, мінливість вимагає оперативності у прийнятті рішень, невизначеність – розвитку сценарного мислення, складність – інтеграції міждисциплінарних підходів, а неоднозначність – стратегічної інноваційності. Дослідження показало, що українське VUCA-середовище має специфічні риси, котрі особливо гостро впливають на функціонування підприємств-виробників зерна. Серед основних чинників виокремлено: воєнні загрози, логістичні обмеження, волатильність світових ринків, кліматичні трансформації, нестабільність внутрішньої політики та високі рівні гнучке управління ресурсами, узгодженість стратегічних цілей та здатність до швидкого втілення змін. Реалізація таких стратегій забезпечить мінімізацію негативного впливу зовнішніх шоків, підвищення рівня економічної стійкості та формування нових конкурентних переваг.

Ключові слова: невизначеність, VUCA-середовище, підприємства-виробники зерна, ризик, адаптивні стратегії.

The article focuses on aspects of agricultural enterprise functioning in a VUCA environment. The relevance of the research topic is determined by the increasing turbulence of the external environment, the intensification of the influence of volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity factors on the activities of agricultural enterprises, as well as the need to develop flexible managerial decisions capable of ensuring the resilience, competitiveness, and strategic adaptability of grain-producing enterprises under contemporary economic and geopolitical challenges. The study aims to substantiate theoretical aspects and provide practical recommendations for developing adaptive management strategies in enterprises operating in a VUCA environment. The study of the emergence of the VUCA concept revealed its close connection with the development of strategic thinking, leadership, and organizational management in dynamic global realities. It was established that each component of such an environment requires specific management approaches to reduce risks associated with instability, information insufficiency, multifactorial interdependence, and ambiguity in interpreting managerial situations. Volatility requires prompt decision-making, uncertainty necessitates scenario thinking, complexity demands integrative interdisciplinary approaches, and ambiguity calls for strategic innovation. The research demonstrated that the Ukrainian VUCA environment has specific features that significantly affect the functioning of grain-producing enterprises. The main factors identified include military threats, logistical constraints, volatility in global markets, climate change, internal political instability, and high levels of information turbulence. The combination of these factors underscores the need to develop adaptive management strategies that enhance the resilience of production systems and ensure their capacity to operate effectively under unpredictable conditions. It is well established that adaptive strategies are not merely tools for managerial optimization but fundamental mechanisms for the long-term development of enterprises in VUCA environments. They should consider strategic sensitivity, flexible resource management, alignment with strategic goals, and the capacity to implement changes quickly. Implementing such strategies will minimize the negative impact of external shocks, increase economic resilience, and create new competitive advantages.

Keywords: uncertainty, VUCA environment, grain-producing enterprises, risk, adaptive strategies.

Вступ

Сучасні умови господарювання агровиробників формуються під впливом комплексу глобальних та локальних чинників. Так зване VUCA-середовище проявляється у швидкій змінюваності кон'юнктури ринку, © Чередник Анна Олегівна, Калініченко Сергій Миколайович, Матвеев Павло Миколайович, Макеєв Олександр Олексійович, 2025

непередбачуваності цінових коливань, ускладненні логістичних зв'язків, зростанні кліматичних ризиків, трансформації регуляторних вимог та посиленні конкурентного тиску. За таких умов традиційні підходи, що ґрунтуються на припущенні відносно стабільності зовнішнього середовища, втрачають ефективність і не забезпечують підприємствам достатніх можливостей для своєчасної адаптації до динамічних змін.

Виробники зерна, як і всі інші аграрні підприємства, стикаються з необхідністю одночасного реагування на короткострокові флуктуації ринку та формування довгострокових стратегічних орієнтирів розвитку. Висока залежність результативності їх діяльності від природно-кліматичних умов, обмеженість ресурсної бази, складність прогнозування врожайності та цінової динаміки підсилюють стратегічну вразливість підприємств. Крім того, зміна клімату, нестабільність світових продовольчих ринків, порушення міжнародних ланцюгів постачання та геополітичні ризики формують додатковий рівень невизначеності, який потребує переосмислення існуючих моделей управління. За цих умов актуалізується проблема формування адаптивної стратегії, яка здатна забезпечити аграрним підприємствам гнучкість, стійкість та здатність оперативно трансформувати свої виробничі й управлінські процеси.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасному науковому дискурсі концепція VUCA активно досліджується вченими під час аналізу трансформацій бізнес-середовища та розроблення адаптивних моделей управління. У дослідженні Т. Бюттнер [1] висвітлено еволюцію поняття «VUCA» та обґрунтовано його значення для формування організаційної поведінки в умовах високої мінливості й турбулентності. Ідеї, покладені У. Беннісом та Б. Нанусом [2], пов'язані з необхідністю зміни підходів до лідерства в умовах невизначеності. Науковий внесок Н. Беннет та Дж. Лемоїна [3] в розвиток аналізованої концепції полягає в систематизації загроз та визначенні управлінських відповідей на кожен із його компонентів. Вагомим є внесок О. Мак та співавторів [4], які обґрунтували концепцію проактивного стратегічного управління та окреслили напрями реагування підприємств на мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність. Дослідження, присвячені аспектам аграрного бізнесу в умовах підвищеної нестабільності, значно доповнюють загальнотеоретичне підґрунтя. В. Орлов [5] визначив роль адаптивного формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств. У працях О. Ілляшенка та О. Фісенко [6] окреслено спектр ризиків, характерних для нестабільного бізнес-середовища, що безпосередньо впливають на безпекову діяльність сільськогосподарських виробників. Науковці А. Тодошук та співавтори [7] дослідили практичні аспекти менеджменту в умовах VUCA-світу та визначили інструменти подолання невизначеності. О. Ципліцька та О. Дейнеко [11] дослідили адаптивне стратегічне планування в умовах глобальної турбулентності. К. Майстренко та О. Білик [12] проаналізували механізми стратегічної адаптації в управлінні.

Формулювання цілей статті

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних підходів до формування та впровадження адаптивних стратегій управління підприємствами в умовах VUCA-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження

Сьогодні економічні процеси у всіх країнах відбуваються в умовах підвищеної турбулентності, непередбачуваності та багатовимірності, що зумовлює потребу у переосмисленні класичних методів управління на всіх рівнях. У цьому контексті особливої значущості набуває концепція VUCA, яка відображає специфіку середовища, в якому організації змушені діяти, реагуючи на швидкі й часто нелінійні зміни.

Загалом, VUCA виступає своєрідною аналітичною рамкою сучасного соціально-економічного та підприємницького простору. Така концепція докорінно змінила напрями та логіку стратегічного планування, підходи до менеджменту, прогнозування та організаційного розвитку, що зумовлює необхідність детального вивчення її походження. Термін «VUCA» вперше з'явився в літературі наприкінці ХХ століття у сфері військового стратегічного аналізу для характеристики перехідного періоду від однонаправленої до багатосторонньої моделі глобального порядку, що спричинило зростання геополітичної невизначеності та ускладнення міжнародних взаємодій [1]. Подальший розвиток концепції відображено в праці Г. Барбера (1991), де було акцентовано на застосуванні VUCA-підходів у стратегічному лідерстві з урахуванням нової конфігурації світового розвитку. Концептуальні засади підходу значною мірою спираються на дослідження У. Бенніса та Б. Нануса [2], які одними з перших окреслили характерні риси лідерства в умовах мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності.

На початку ХХІ століття досліджуваний термін активно поширився серед наукової когорти як інструмент аналізу трансформацій бізнес-середовища, позначеного високим ступенем нестабільності та інформаційної складності. Водночас тлумачення поняття «VUCA» у науковому дискурсі залишається досі неоднорідним. Зокрема, вчені Н. Бенет та Г. Лемоїн [3] зазначили, що кожний компонент такого середовища потребує специфічних управлінських відповідей: мінливість вимагає оперативної адаптації та гнучких рішень; невизначеність потребує системного аналізу та розвитку сценарного підходу; складність вимагає міждисциплінарної інтеграції технологічних та знанневих ресурсів; неоднозначність потребує інноваційності та стратегічної гнучкості (табл. 1).

На думку дослідників [3], формування сценарного мислення, інституціоналізація організаційного навчання й розвиток динамічних компетенцій стають фундаментальними чинниками підвищення адаптивності підприємства у VUCA-реаліях.

Крім того, як зазначають дослідники О. Мак та співавтори [4], сучасні виклики, пов'язані з мінливістю, невизначеністю, складністю і неоднозначністю, формують потребу у впровадженні проактивних моделей управління. Вчені розрізняють чотири напрями стратегічного реагування.

1. Стратегічна чутливість, яка передбачає постійне сканування зовнішнього середовища, своєчасне виявлення потенційних можливостей і загроз, а також застосування сценарного прогнозування; реалізація цього напрямку дає змогу підприємству скоротити часові лаги у прийнятті рішень і підвищити ефективність стратегічного реагування.

2. Гнучке управління ресурсами, яке акцентує увагу на необхідності динамічної перебудови ресурсної бази відповідно до змін ринкового попиту, технологічного розвитку та логістичних умов; це забезпечує оперативне реагування на ринкові коливання та сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із порушеннями у ланцюгах постачання.

3. Узгодженість цілей, що полягає у формуванні єдиного бачення стратегічних орієнтирів серед усіх працівників, його реалізація сприяє зміцненню внутрішньої організаційної єдності, синхронізації дій різних підрозділів і підвищенню ефективності виконання стратегічних завдань.

4. Швидке втілення змін, що передбачає прискорене ухвалення рішень, модернізацію та адаптацію внутрішніх бізнес-процесів до нових умов; це дозволяє підвищити операційну гнучкість, скоротити надмірну бюрократизацію та забезпечити швидку адаптацію підприємства до динаміки VUCA-середовища.

Таблиця 1. Компоненти VUCA-середовища та відповідні управлінські відповіді

Компонент VUCA	Volatility (Мінливість)	Uncertainty (Невизначеність)	Complexity (Складність)	Ambiguity (Неоднозначність)
Характеристика	Швидкі та різкі зміни у зовнішньому середовищі	Нестача інформації для прогнозування майбутніх подій	Велика кількість взаємопов'язаних факторів	Нечіткість причинно-наслідкових зв'язків, відсутність однозначних інтерпретацій
Основні загрози	Нестабільність ресурсів, ринкові коливання, непередбачувані події	Ризики помилкових рішень, труднощі планування	Невідповідність традиційних моделей управління, інформаційне перевантаження	Високий ризик помилкових управлінських висновків
Необхідні управлінські дії	Оперативна адаптація, швидкі та гнучкі управлінські рішення	Системний аналіз, розвиток сценарного прогнозування	Міждисциплінарна інтеграція знань і технологій	Розвиток інноваційного мислення, стратегічна гнучкість
Очікуваний результат	Підвищення стійкості та здатності швидко реагувати	Зменшення інформаційних ризиків і покращення обґрунтованості рішень	Оптимізація ухвалення рішень у складних умовах	Підвищення здатності до трансформації і пошуку нових рішень

Джерело: складено за [3]

У своїй сукупності зазначені напрями формують основу стратегічної адаптивності підприємства, сприяючи його стійкості та здатності ефективно функціонувати в умовах високої турбулентності та невизначеності.

В Україні VUCA-середовище має специфічні риси, які особливо відчутні для аграрного сектору, зокрема для підприємств-виробників зерна. Поєднання глобальних викликів та внутрішніх трансформацій формує надзвичайно мінливі умови для їх функціонування, що підтверджують результати сучасних наукових досліджень [5–8]. У вітчизняному аграрному секторі прояви VUCA набувають особливої гостроти через поєднання воєнних ризиків, нестабільності ринкової кон'юнктури, логістичних обмежень, зміни кліматичних умов та високої волатильності на світових ринках зернових культур. Усе це формує непередбачуване середовище, яке суттєво впливає на виробничі цикли, економічну стабільність та стратегічні перспективи зерновиробників (рис. 1).



Рис. 1. Прояви VUCA-середовища в Україні в діяльності підприємств-виробників зерна

Джерело: удосконалено автором

В умовах функціонування в невизначеному середовищі агровиробничі підприємства повинні постійно вдосконалювати свої бізнес-моделі. Вчені [9–12] зазначають, що розробка адаптивних стратегій управління – це не просто інструмент удосконалення менеджменту, а потужний фактор забезпечення економічної стійкості, ефективності та довгострокового розвитку підприємств в умовах VUCA-середовища. На відміну від традиційних стратегічних моделей, орієнтованих на відносно стабільне та прогнозоване середовище, адаптивні стратегії виходять із припущення постійних змін, що потребують динамічних управлінських рішень, швидкої перебудови бізнес-моделі та формування стійких структур, здатних до саморегуляції.

Адаптивні стратегії спираються на принцип стратегічної чутливості, який передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, раннє виявлення сигналів змін та вміння трансформувати ці сигнали у практичні управлінські рішення. Це зумовлює розвиток систем бізнес-розвідки, вдосконалення аналітичних підходів і використання сценарного прогнозування як інструменту формування декількох варіантів дій залежно від можливих траєкторій розвитку подій.

Задля адаптивності до умов невизначеного середовища варто забезпечити гнучкість управління ресурсами, що передбачає здатність підприємства оперативно перерозподіляти матеріальні, фінансові та трудові ресурси, перебудовуючи виробничі процеси відповідно до змін ринкових умов. В VUCA-середовищі така гнучкість забезпечить мінімізацію втрат від зовнішніх шоків та оптимізацію структури витрат.

За умов невизначеності та інформаційного шуму важливим є формування єдиного бачення розвитку підприємства серед усіх його учасників, що гарантує узгодженість дій, скорочення стратегічних помилок і підвищення організаційної згуртованості. Внутрішня адаптивність досягається через навчання персоналу, розвиток самостійності в прийнятті рішень та застосування командних моделей.

Перехід від ієрархічних, бюрократизованих систем управління до децентралізованих, процесно-орієнтованих моделей забезпечить прискорення прийняття рішень та оперативність реагування на зовнішні виклики. Гнучкість бізнес-процесів, цифровізація операцій та впровадження сучасних інструментів управління ризиками сформує основу такої трансформації.

Отже, адаптивні стратегії управління в умовах VUCA-середовища поєднують гнучкість, інноваційність, стратегічну чутливість та здатність до швидкої трансформації організаційних та виробничих процесів. Вони забезпечать

підприємству як виживання в умовах нестабільності, так і створення нових конкурентних переваг, підвищення ефективності і можливість сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Сучасні умови господарювання характеризуються безпрецедентним рівнем мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності, що визначається концепцією VUCA. Аналіз еволюції концепції VUCA підтвердив її тісний зв'язок із розвитком стратегічного мислення, лідерства та організаційного управління у динамічних глобальних реаліях. З огляду на це класичні підходи до стратегічного управління втрачають ефективність, оскільки спираються на припущення про відносну стабільність зовнішнього середовища. Натомість формування нових моделей управління, орієнтованих на швидкість реагування, гнучкість та здатність до постійної трансформації, стає ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Адаптивні стратегії управління в умовах VUCA-середовища забезпечують ефективність функціонування підприємств-виробників аграрної продукції. Їх упровадження дасть змогу сформувати динамічну, стійку та гнучку систему управління, здатну як ефективно реагувати на зміни, так і використовувати їх як можливості для розвитку. Тож підприємства отримають змогу підтримувати економічну стабільність у короткостроковому періоді та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Література

1. Бюттнер Т. VUCA робочий світ-що це означає? Echometer GmbH. 2025. URL: <https://echometerapp.com/uk/vuca-workworld/>.
2. Roles of Nanus and Bennis. VUCA-World. 2024. URL: <https://www.vuca-world.org/roles-of-nanus-and-bennis/>.
3. Bennett N., Lemoine G.J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*. 2014. Vol. 57 (3). P. 311–317. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>.
4. Mack O., Khare A., Kramer A., Burgartz T. *Managing in a VUCA World*. Springer. 2015, 259 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>.
5. Орлов В. Ідентифікація факторів формування економічного потенціалу насінницьких підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-57>.
6. Ілляшенко О.В., Фісенко О.С. Виявлення чинників загроз безпековій діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 34. С. 88-92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-15>.
7. Тодошук А.В., Осташук Р.М., Стеблій О.І., Колобов І.Ю. Менеджмент в умовах VUCA-світу та шляхи подолання невизначеності. *Агросвіт*. 2024. № 19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.83>.
8. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA-світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. Випуск 47. С. 47-52.
9. Кошій О., Корецька Н., Василик Н. Управління організацією в умовах VUCA. *Економічний журнал Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 3 (35). С. 129-135.
10. Халіна В., Абіелентев Є. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>.
11. Ципліцька О., Дейнеко О. Адаптивність стратегічного планування промислового розвитку в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140>.
12. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. Випуск 2 (68). С. 100-104. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14).

References

1. Biuttner, T. (2025). VUCA robochijy svit-scho tse oznachaie? Echometer GmbH. [Büttner T. VUCA working light - what does it mean? Echometer GmbH]. Available at: <https://echometerapp.com/uk/vuca-workworld/>.
2. Roles of Nanus and Bennis. VUCA-World. (2024). Available at: <https://www.vuca-world.org/roles-of-nanus-and-bennis/>.
3. Bennett, N., Lemoine, G.J. (2014). «What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world». *Business Horizons*. Vol. 57 (3). pp. 311–317. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>.
4. Mack, O., Khare, A., Kramer, A., Burgartz, T. (2015). *Managing in a VUCA World*. Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>.
5. Orlov, V. (2023). «Identification of factors for the formation of the economic potential of Russian enterprises». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-57>.
6. Illiashenko, O.V., Fisenko, O.S. (2020). «Identification of officials' threats to the safe operation of rural agricultural enterprises in the minds of an unstable business environment». *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*. Issue 34. pp. 88-92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-15>.
7. Todoschuk, A.V., Ostaschuk, R.M., Stebliy, O.I., Kolobov, I.Yu. (2024). «Management in the minds of the VUCA world and the ways of the hem of insignificance». *Ahrosvit*. № 19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.83>.
8. Chmut, A.V., Chmut, O.O. (2023). «Such a shoutout to management in the minds of the VUCA world». *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*. Issue 47. pp. 47-52.
9. Koschij, O., Korets'ka, N., Vasylyk, N. (2023). «Management of organization in the minds of VUCA». *Ekonomichnyy zhurnal Volyns'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. № 3 (35). pp. 129-135.
10. Khalina, V., Abielientsev, Ye. (2023). «The theory of business adaptation will bring to the minds of insignificance». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>.
11. Tsyplits'ka, O., Dejneko, O. (2023). «Adaptability of strategic planning for industrial development in the minds of global instability». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140>.
12. Majstrenko, K., Bilyk, O. (2023). «Strategic planning in the minds of insignificance: adaptation to changes in the public sector in Ukraine». *Naukovi pratsi Mizhrehional'noi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. Issue 2 (68). pp. 100-104. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14).

Стаття надійшла до редакції / Received 18.11.2025

Прийнята до друку / Accepted 05.12.2025