

Бурковський М.Д.

аспірант

Український державний університет науки і технологій

Тарасевич В.М.

доктор економічних наук,

професор кафедри міжнародної економіки і

соціально-гуманітарних дисциплін

Український державний університет науки і технологій

Burkovskiy Maksym

Postgraduate Student

Ukrainian State University of Science and Technologies

Tarasevych Viktor

Doctor of Economic Sciences,

Professor of the Department of International Economics and

Social-Humanitarian Disciplines

Ukrainian State University of Science and Technologies

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ADAPTATION OF NATIONAL ENTERPRISES TO CONDITIONS OF GLOBAL UNCERTAINTY AND INSTABILITY

У статті досліджуються методологічні основи адаптації національних підприємств до умов глобальної невизначеності та економічної турбулентності. З огляду на геополітичну нестабільність, інфляційні коливання й швидкоплинні регуляторні зміни, автори розглядають типологію адаптації підприємств до умов нестабільності. Виділено шість ключових типів адаптації: стратегічну, оперативну, фінансову, технологічну, організаційну, культурну. Аналізу піддаються внутрішні й зовнішні механізми забезпечення гнучкості та стійкості. Наголошується на важливості інтеграції всіх шести типів у єдину комплексну модель адаптації, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на шоківі впливи та перетворювати невизначеність на конкурентну перевагу.

Ключові слова: адаптація; диверсифікація; трансформація; пристосування; конкурентоспроможність; невизначеність.

The relentless pace of global change and the convergence of geopolitical tensions, inflationary volatility, regulatory shifts, and technological disruptions create an environment where conventional linear forecasting methods no longer suffice. Scenario planning emerges as a vital strategic forecasting tool designed to navigate such complex, unstable markets by constructing multiple, internally consistent narratives about plausible futures. This extended abstract elucidates the relevance of scenario planning for organizations operating under constant uncertainty, detailing the conceptual foundations that differentiate it from deterministic or probabilistic forecasting. It outlines the procedural stages: the identification of driving forces and critical uncertainties that could dramatically alter market dynamics; the development of divergent scenarios that capture optimistic, pessimistic, and baseline trajectories; and the translation of each scenario into strategic implications and contingency pathways. Unlike single point forecasts, scenario planning fosters organizational resilience by encouraging leadership teams to explore “what-if” questions, test assumptions against extreme but plausible conditions, and cultivate cognitive flexibility. The abstract examines the role of collaborative workshops and stakeholder engagement in enriching scenario narratives, as well as the application of analytical techniques—cross-impact analysis, morphological analysis, and stress-testing—to assess the robustness of strategic options. By equipping decision makers with a structured framework to anticipate multiple plausible futures, scenario planning supports the design of adaptive strategies, enabling enterprises to respond rapidly to sudden shocks—whether economic sanctions, currency fluctuations, or supply-chain disruptions—while preserving strategic coherence. The abstract concludes by identifying future research directions such as the convergence of scenario planning with big-data analytics and machine learning, the development of metrics to evaluate scenario based decision quality, and the exploration of cognitive diversity’s impact on scenario workshop outcomes.

Keywords: adaptation; diversification; transformation; adjustment; competitiveness; uncertainty.

Постановка проблеми. В сучасних умовах національні підприємства функціонують у середовищі постійних змін, високої турбулентності та багатовекторних викликів. Геополітична нестабільність, військові дії, інфляційні коливання, зміни у регуляторному полі, глобальні економічні потрясіння та технологічні зрушення формують атмосферу невизначеності, в якій традиційні управлінські підходи часто виявляються неефективними. Внаслідок цього адаптація бізнесу до нових умов стає не просто бажаною, а життєво необхідною умовою його виживання та розвитку.

Особливо гостро ця проблема постає перед українськими підприємствами, які стикаються з поєднанням зовнішніх та внутрішніх загроз, що потребує не лише оперативних рішень, а й методологічно обґрунтованого підходу до побудови адаптивних стратегій. Успішна адаптація передбачає системне бачення змін, гнучкість у прийнятті рішень, здатність до швидкого реагування, а також впровадження інноваційних рішень, які відповідають сучасним реаліям і підвищують рівень резильєнтності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростаючу наукову увагу до теорії та практики адаптації підприємств до умов економічної нестабільності та невизначеності. У працях українських дослідників, зокрема Кондратюка А.І. [3, с. 232], Мельник Т.М. [4 с. 101], Куценка В.І. [6 с. 55] та Писаревської Н.О. [5, с. 114], розглянуто методологічні основи та шляхи адаптації підприємств до вітчизняного бізнес-середовища. Серед зарубіжних авторів особливу увагу заслужують праці Schoemaker P.J.H. [11, с. 25], який розробив концептуальні засади сценарного мислення, а також Scarse D. та Fulton K. [10, с. 52], які адаптували цей підхід до організаційного управління в умовах нестабільності. Незважаючи на наявність вагомого теоретичного підґрунтя, більшість робіт орієнтовані на загальноекономічний або міжнародний контекст адаптації.

Формулювання завдання дослідження. Мета даної статті полягає у визначенні методологічних засад адаптації національних підприємств до умов невизначеності та економічної нестабільності. У фокусі дослідження – аналіз теоретико-методологічних підходів до адаптації, розгляд основних типів та інструментів адаптації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Адаптація підприємства до змінного середовища є ключовим елементом його резильєнтності та конкурентоспроможності. У науковій літературі адаптація розглядається як здатність системи змінювати свої параметри, структуру або поведінку у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики з метою збереження функціональності та досягнення стратегічних цілей. Поняття адаптація у загальнонауковому значенні трактується як процес пристосування системи до змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі з метою збереження її функціональної цілісності та забезпечення ефективного функціонування [6, с. 53]. У контексті підприємницької діяльності адаптація виступає як здатність підприємства своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, здійснюючи організаційні, технологічні, фінансові та інші трансформації для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності [6, с. 58]. Адаптаційна спроможність

підприємства визначає його життєздатність в умовах мінливого ринку та є важливим критерієм стратегічної ефективності. Згідно з визначенням А. Грейнера, адаптація – це здатність організації змінюватися у відповідь на зовнішні умови з метою збереження конкурентних переваг. У межах теорії адаптації підприємство розглядається як відкрита система, яка постійно взаємодіє з навколишнім середовищем, реагуючи на його імпульси шляхом внутрішніх трансформацій [9, с. 37].

Сутність адаптаційного процесу полягає у виявленні та оперативному реагуванні на фактори ризику, а також у створенні стратегічного простору для розвитку в умовах невизначеності. Це передбачає високий рівень гнучкості, динамічність організаційної структури, ефективну систему моніторингу середовища та здатність до швидкого впровадження змін [1, с. 18]. У процесі адаптації підприємства реалізують різні підходи залежно від характеру змін і внутрішніх можливостей організації. Виділяють кілька основних типів адаптації:

Стратегічна адаптація – довгострокова трансформація загального вектору розвитку підприємства. Може включати зміну ринкової стратегії, розширення або звуження ринків збуту, редизайн бізнес-моделі. Її головна мета полягає не лише у збереженні стабільного функціонування в умовах невизначеності, а й у забезпеченні стійкого конкурентного становища на ринку за рахунок гнучкої та проактивної трансформації стратегічних орієнтирів. Стратегічна адаптація є складовою частиною стратегічного управління і виступає ключовим елементом формування довгострокових конкурентних переваг. Згідно з концепцією стратегічного підходу до управління, адаптація – це не просто реакція на зовнішні зміни, а здатність передбачати тренди, переосмислювати стратегії й активно формувати майбутнє підприємства.

Характерною ознакою стратегічної адаптації є довгостроковий горизонт планування, відповідно якого рішення мають прийматися з урахуванням перспектив розвитку на кілька років вперед. Через це виникає потреба в інтеграції зовнішнього та внутрішнього аналізу, де ринкова ситуація порівнюється з внутрішніми можливостями та обмеженнями, що існують у підприємстві. Такий підхід створює унікальну бізнес модель під конкретне підприємство, що трансформує діяльність даного економічного суб'єкту.

Типовим прикладом стратегічної адаптації є диверсифікація діяльності. Зміна структури продуктів та послуг підприємства, вихід на нові ринки чи створення нових напрямків діяльності допомагає знизити залежність від основного джерела доходу. В умовах зростаючої турбулентності стратегічна адаптація перетворюється з факультативного елемента управління на обов'язкову умову збереження життєздатності підприємства. Вона дозволяє не лише уникнути катастрофічних наслідків кризи, але й використати ситуацію невизначеності як точку зростання.

Оперативна адаптація характеризується короткостроковою реакцією підприємства на зовнішні виклики. Вона передбачає швидку мобілізацію наявних ресурсів підприємства, перегляд поточних управлінських практик, технологічних і виробничих процесів, а також коригування тактичних цілей, що дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів у нестан-

дартних чи кризових ситуаціях. Оперативна адаптація ґрунтується на принципах гнучкості, адаптивності та ситуаційного управління, передбачаючи оперативне виявлення змін, їхню оцінку з точки зору потенційного впливу на діяльність підприємства та застосування відповідних управлінських інструментів. Водночас, на відміну від стратегічної адаптації, оперативна адаптація зосереджується на негайному прийнятті рішень, які дозволяють організації пристосуватися до нових обставин, не змінюючи при цьому фундаментальної стратегії [7, с 41].

Інструментарій оперативної адаптації включає комплекс оперативно-управлінських рішень, таких як перегляд внутрішніх регламентів, оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, тимчасова зміна організаційної структури, застосування інструментів антикризового управління, а також активне використання цифрових технологій для забезпечення швидкої комунікації та координації дій усередині підприємства. Важливо підкреслити, що ефективність оперативної адаптації значною мірою залежить від рівня децентралізації управління, наявності компетентного середнього менеджменту, високого рівня автоматизації управлінських функцій та цифрової зрілості підприємства загалом.

Типовими прикладами оперативної адаптації є зміна логістичних маршрутів у відповідь на збої в ланцюгах постачання, оперативне переведення персоналу на дистанційну роботу під час пандемії, перехід на інші джерела сировини у випадку порушення поставок, перегляд цінової політики на фоні коливань валютного курсу або зміни податкового навантаження. Усі ці дії не змінюють стратегічних засад діяльності підприємства, однак забезпечують його поточну стійкість, резильєнтність і здатність функціонувати в нових умовах. Оперативна адаптація дедалі частіше розглядається не як виняткова реакція на кризові події, а як постійний компонент управлінської практики, що дозволяє підприємству бути «організацією, яка навчається». Такий підхід сприяє формуванню стійкості до змін, скорочує час на прийняття рішень у ситуаціях ризику та забезпечує високу конкурентну мобільність. Особливо актуально це для українських підприємств, які вимушені функціонувати в умовах постійних змін у правовому полі, валютної нестабільності, логістичних обмежень та загроз безпеці.

Фінансова адаптація – це оптимізація витрат, реструктуризація заборгованостей, зміна джерел фінансування, активізація пошуку нових інвестицій. Вона виступає ключовим механізмом забезпечення його стабільності та платоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності та невизначеності й охоплює систему заходів, спрямованих на оперативне та стратегічне коригування фінансової політики з метою збереження балансу між доходами і витратами, забезпечення доступу до ліквідності, підтримки інвестиційної активності та зниження фінансових ризиків.

У динамічному зовнішньому середовищі, де підприємства постійно стикаються з інфляційними процесами, коливаннями валютного курсу, змінами податкового та регуляторного законодавства, ефективність фінансової адаптації безпосередньо визначає здатність суб'єкта господарювання підтримувати свою економічну життєздатність. Значимість фінансової

адаптації полягає в гнучкому управлінні фінансовими потоками, трансформації структури активів і пасивів, оптимізації витрат, реструктуризації заборгованостей, коригуванні інвестиційної та кредитної політики відповідно до актуальних умов функціонування підприємства [8, с 48].

У практичній площині це означає, що підприємство має бути здатним швидко змінювати напрями використання фінансових ресурсів, забезпечуючи при цьому пріоритетне фінансування критично важливих потреб, таких як заробітна плата, оплата постачальників, сервісне обслуговування боргових зобов'язань, тощо. Однією з ключових складових фінансової адаптації є антикризове фінансове планування, що передбачає розробку альтернативних бюджетних сценаріїв із урахуванням різного рівня ризиків та ступеня впливу зовнішніх факторів. Підприємства, які мають налагоджену систему бюджетування і здійснюють регулярний фінансовий моніторинг, зазвичай демонструють вищий рівень адаптаційної здатності, оскільки володіють об'єктивною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

В умовах обмеженого доступу до зовнішнього фінансування особливої актуальності набуває здатність підприємства ефективно управляти внутрішніми джерелами капіталу, у тому числі через запровадження жорсткого контролю витрат, оптимізацію податкових платежів, перегляд політики щодо дебіторської та кредиторської заборгованості. Фінансова адаптація також охоплює заходи, спрямовані на підвищення ліквідності підприємства. Це може включати конверсію довгострокових активів у короткострокові, прискорення оборотності обігового капіталу, впровадження гнучкої системи знижок для покупців із метою стимулювання швидкої оплати, використання факторингових або лізингових схем фінансування. У сучасних умовах важливою складовою адаптивної фінансової політики є цифровізація фінансового менеджменту, яка дозволяє автоматизувати розрахунки, покращити прогнозування грошових потоків та пришвидшити фінансову звітність [2, с. 18].

Технологічна адаптація підприємства передбачає оновлення або трансформацію технологічного парку, перехід до цифрових рішень, автоматизацію процесів. Технологічна адаптація є однією з ключових форм пристосування до змін зовнішнього середовища, що передбачає здатність організації ефективно реагувати на техніко-технологічні виклики, впроваджувати новітні рішення, модернізувати виробничу та інформаційну інфраструктуру, а також підтримувати високий рівень інноваційної спроможності. В умовах економічної нестабільності та високої турбулентності ринкового середовища саме технологічна адаптація визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства, оскільки дозволяє йому забезпечити високу продуктивність, зниження витрат, оперативність виробництва, покращення якості продукції та швидке реагування на зміну запитів споживачів.

Технологічна адаптація полягає в активному оновленні та вдосконаленні виробничих процесів, механізмів управління, логістичних та інформаційних систем на основі сучасних досягнень науки і техніки. У цьому контексті адаптація розглядається не як одноразовий акт модернізації, а як постійний, безперервний процес

перебудови технічної бази підприємства відповідно до тенденцій технологічного розвитку в галузі, зміни ринкових умов, зростання вимог до якості продукції та послуг, а також до енергоефективності й екологічності виробництва. Одночасно з технічним оновленням, технологічна адаптація вимагає зміни підходів до управління технологіями, що включає аналіз життєвого циклу технологій, оцінку технологічних ризиків, створення внутрішніх систем моніторингу технологічних трендів та формування корпоративної стратегії інноваційного розвитку.

Ефективна адаптація неможлива без інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), а також без формування інноваційної екосистеми на підприємстві, що включає взаємодію з науковими установами, стартапами, технопарками та інкубаторами інновацій. Особливу актуальність технологічна адаптація набуває в умовах, коли підприємства змушені функціонувати в обмежених або нестабільних ресурсних умовах [8, с 47]. Наприклад, в умовах дефіциту енергоресурсів або порушень логістичних ланцюгів, технологічна адаптація може проявлятися у переході до менш енергоємних технологій, пошуку альтернативної сировини, у локалізації виробництва або застосуванні гнучких виробничих систем. У таких випадках йдеться не лише про підвищення ефективності, але й про елементарне забезпечення життєздатності підприємства.

Організаційна адаптація пов'язана зі змінами в структурі управління, делегуванням повноважень, впровадженням нових систем управлінського обліку, цілеспрямованим перетворенням структури управління, системи внутрішньої комунікації, функціонального розподілу повноважень, норм і правил взаємодії між підрозділами, а також змінами організаційної культури задля досягнення більшої гнучкості, ефективності та узгодженості дій у межах підприємства. Цей тип адаптації є реакцією на зміни як зовнішніх факторів (ринкове середовище, регуляторна політика, споживчі вподобання), так і внутрішніх обставин (зростання масштабів діяльності, зміна кадрового складу, впровадження нових технологій тощо).

За організаційної адаптації підприємство має не лише вчасно виявляти потребу у змінах, а й бути здатним швидко трансформувати внутрішню архітектуру управління. Це може проявлятися у децентралізації управлінських функцій, делегуванні повноважень, створенні нових підрозділів, трансформації логіки підпорядкування, зміні формальних процедур прийняття рішень або впровадженні нових моделей організаційної поведінки. У свою чергу, такі перетворення мають супроводжуватися системною кадровою політикою, спрямованою на забезпечення відповідності між компетенціями персоналу та новими вимогами до організації праці.

Важливою особливістю організаційної адаптації є її тісний зв'язок із концепціями гнучкої та адаптивної організації. У сучасних умовах класичні ієрархічні структури дедалі частіше поступаються місцем більш плоским, мережевим або матричним моделям управління, що дозволяють пришвидшити обмін інформацією, підвищити автономію команд та зменшити бюрократичні бар'єри. Такі моделі організації створюють передумови для кращого пристосування до динаміч-

них викликів середовища, зокрема завдяки швидкому формуванню кросфункціональних команд, інтенсифікації горизонтальних комунікацій та зростанню рівня залученості працівників до процесу прийняття рішень [7, с 39].

Організаційна адаптація пов'язана з управлінням змінами, яке виступає методологічною основою для реалізації адаптаційних перетворень. Ефективність організаційної адаптації значною мірою залежить від здатності менеджменту не лише розробити технічні заходи щодо зміни структури чи функцій, але й забезпечити підтримку цих змін з боку персоналу. З цієї точки зору важливою є робота з організаційною культурою, системою мотивації, внутрішніми переконаннями працівників, які можуть як сприяти адаптації, так і чинити їй опір.

Культурна адаптація – це зміна внутрішньої корпоративної культури підприємства, формування нових цінностей і підходів до роботи, підвищення гнучкості персоналу. В умовах невизначеності, економічної та соціальної турбулентності саме організаційна культура стає тим середовищем, через яке підприємство здійснює свою самоідентифікацію, зберігає внутрішню цілісність та забезпечує ефективну взаємодію працівників в умовах змін. Культурна адаптація не є швидким процесом. На відміну від оперативних чи технічних змін, вона потребує глибокого осмислення і поступового втілення. Йдеться не лише про зміну зовнішніх атрибутів (місія, візія, корпоративні символи), а передусім про перегляд усталених підходів до комунікації, лідерства, управління персоналом, мотивації, прийняття рішень, реагування на невдачі та готовності до інновацій. У цьому сенсі культурна адаптація виступає глибинною реакцією підприємства на зміни в середовищі, особливо коли ці зміни мають кризовий або нестабільний характер. У процесі культурної адаптації ключову роль відіграє топ-менеджмент, адже саме керівники задають тон організаційної поведінки, формують ціннісні орієнтири та власним прикладом визначають модель адаптивності, яка поширюється серед працівників. У ситуаціях невизначеності, коли класичні моделі управління втрачають ефективність, довіра, відкритість, горизонтальна комунікація та емоційна підтримка з боку керівництва стають вирішальними факторами підтримання організаційної цілісності. Відповідно, підприємства, які адаптують свої культурні практики до нових реалій – наприклад, створюють умови для самостійності команд, знижують ступінь контролю, заохочують ініціативність та готовність до експерименту – отримують переваги у вигляді підвищеної гнучкості й стійкості до зовнішніх шоків. Окрему увагу варто звернути на мультикультурні аспекти, що особливо актуально для підприємств, які працюють на зовнішніх ринках, інтегруються в глобальні ланцюги доданої вартості або залучають іноземні інвестиції [1, с 19].

Культурна адаптація передбачає не лише внутрішню трансформацію, але й узгодження корпоративної культури з міжнародними стандартами ведення бізнесу, міжкультурну компетентність персоналу, адаптацію до нових етичних вимог. Це дозволяє підприємству зменшити бар'єри у міжнародній комунікації, підвищити рівень інтегрованості у глобальні ринки та сформуванню позитивний імідж відповідального й відкритого суб'єкта господарювання.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід констатувати, що адаптація національних підприємств до умов глобальної невизначеності та нестабільності вимагає цілісного, багаторівневого методологічного підходу, який поєднує в собі системну, стратегічну, ризик-орієнтовану, інноваційну, когнітивну й сценарну компоненти. Практичні рекомендації за результатами дослідження: по-перше, на рівні вищого керівництва підприємства слід нормативно закріпити процедури системного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, інтегрувавши їх у цикли стратегічного планування. По-друге, на підприємстві необхідно створити групу або центр управління ризиками, який би здійснював постійний моніторинг ключових показників та координував розробку сценаріїв застосування різних типів адаптації.

По-третє, з метою активізації інноваційної діяльності бажано спільно з вітчизняними й міжнародними партнерами створити відкриті майданчики

коінновацій з відповідною цифровою інфраструктурою. По-четверте, сценарне планування має увійти до складу корпоративної культури як обов'язковий елемент процесу прийняття рішень: потрібно розробити методичні матеріали й навчальні програми для різних рівнів управління. По-п'яте, ключовим аспектом успішної адаптації є створення єдиної інформаційної платформи підприємства, що забезпечує прозорість даних, узгодженість показників та швидкість комунікацій між структурними підрозділами. Це дозволить скоротити час від отримання сигналу до ухвалення рішення та реалізації коригувального заходу.

Отже, в нових умовах національні підприємства мають змінити модель управління з реактивної на проактивну. Імплементация зазначених рекомендацій сприятиме формуванню стійкого, адаптивного, гнучкого та інноваційно-орієнтованого підприємства, здатного не лише протистояти глобальним викликам, а й використовувати їх як джерело стратегічного оновлення й зростання.

Список використаних джерел:

1. Андрущенко О. О. Методологія стратегічного планування в умовах невизначеності. *Економіка та держава*. Київ, 2021. № 3. С. 18–22.
2. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави в умовах нестабільності: теорія і практика. Київ : НІСД, 2020. 232 с.
3. Кондратюк А. І. Сценарне планування як сучасний інструмент стратегічного аналізу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Київ, 2020. № 5. С. 92–97.
4. Мельник Т. М. Сценарне моделювання в управлінні підприємством. *Економіка і організація управління*. Харків, 2019. № 2. С. 101–108.
5. Писаревська Н. О. Інструменти стратегічного прогнозування в управлінні підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 2022. Вип. 44. С. 114–118.
6. Куценко В. І. Формування сценаріїв стратегічного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. Київ, 2021. № 11. С. 55–60.
7. Ігнатенко М. В. Управлінські технології сценарного моделювання: особливості застосування. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. Київ, 2021. № 2. С. 37–42.
8. Хом'як О. М. Антикризове управління в контексті стратегічного планування. *Інноваційна економіка*. Запоріжжя, 2020. № 4(86). С. 45–50.
9. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50, № 4. P. 37–46.
10. Scearce D., Fulton K. What if? The Art of Scenario Thinking for Nonprofits. San Francisco : Global Business Network, 2004. 52 p.
11. Schoemaker P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*. Cambridge, 1995. Vol. 36, № 2. P. 25–40.

References:

1. Andrushchenko, O. O. (2021). Methodolohiia stratehichnoho planuvannia v umovakh nevyznachenosti [Methodology of strategic planning under uncertainty]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3(3), pp. 18–22. (in Ukrainian)
2. Zhalilo, Ya. A. (2020). Ekonomichna stratehiia derzhavy v umovakh nestabilnosti: teoriia i praktyka [The state's economic strategy under instability: Theory and practice]. Kyiv: NISD, 232 p. (in Ukrainian)
3. Kondratiuk, A. I. (2020). Stsenarne planuvannia yak suchasnyi instrument stratehichnoho [Scenario planning as a modern tool of strategic]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu*, vol. 5, pp. 92–97. (in Ukrainian)
4. Melnyk, T. M. (2019). Modeliuvannia v upravlinni pidpriemstvom [Scenario modeling in enterprise]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 2, pp. 101–108. (in Ukrainian)
5. Pysarevska, N. O. (2022). Instrumenty stratehichnoho prohnozuvannia v upravlinni pidpriemstvom [Tools of strategic forecasting in enterprise management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, vol. 44, pp. 114–118. (in Ukrainian)
6. Kutsenko, V. I. (2021). Formuvannia stsenariiv stratehichnoho rozvytku pidpriemstv [Formation of strategic development scenarios of enterprises]. *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 55–60. (in Ukrainian)
7. Ignatenko, M. V. (2021). Upravlinski tekhnolohii stsenarnoho modeliuвання: osoblyvosti zastosuvannia [Managerial technologies of scenario modeling: Features application]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo Ukraini*, vol. 2, pp. 37–42. (in Ukrainian)
8. Khomiak, O. M. (2020). Antykryzove upravlinnia v konteksti stratehichnoho planuvannia [Crisis management in the context of strategic planning]. *Innovatsiina ekonomika*, vol. 4(86), pp. 45–50. (in Ukrainian)
9. Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, vol. 50(4), pp. 37–46.
10. Scearce, D., & Fulton, K. (2004). What if? The art of scenario thinking for nonprofits. San Francisco: Global Business Network, 52 p.
11. Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, vol. 36(2), pp. 25–40.