

УДК 33.658.5

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-07

Галушка З. І., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, Україна

ORCID: 0000-0003-0597-5221

e-mail: z.halushka@chnu.edu.ua

ЯК ФОРМУВАТИ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ?

Анотація. У статті проаналізовано особливості розвитку бізнес-процесів в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Охарактеризовано умови розвитку бізнесу в Україні в умовах російсько-української війни. Проаналізовано підходи науковців до розуміння невизначеності та економічного ризику. Обґрунтовано необхідність розробки та реалізації стратегій розвитку підприємств. стратегія відіграє критичну роль і займає центральне місце. Зазначено, що: стратегія допомагає організації розуміти її поточне становище, переглядати можливі варіанти розвитку та приймати рішення в умовах невизначеності; слугує важливим компасом для навігації в непередбачуваному середовищі; дозволяє організації адаптуватися до цих змін та знаходити нові шляхи до успіху; допомагає організації зберегти свій фокус на довгострокових цілях та баченні; сприяє усвідомленню потенційних шляхів досягнення успіху та розробці плану дій для їх досягнення. Конкретизовано умови досягнення успіху в умовах невизначеності.

Ключові слова: невизначеність зовнішнього середовища, економічні стратегії, рівень невизначеності, адаптаційні стратегії, економічний ризик

Halushka Z. I., Doctor of Economics, Professor, head of the department of economic theory, management and administration, Yriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine

How to Form Strategies in Conditions of Uncertainty?

Abstract. Introduction. The article analyzes the peculiarities of business process development in conditions of uncertainty in the external environment. It characterizes the conditions of business development in Ukraine in the midst of russo-Ukrainian war.

Purpose. The article aims to substantiate the necessity and peculiarities of development of strategies in conditions of external uncertainty and to search tactical approaches to implementation of these strategies.

Results. Approaches of scientists to understanding of uncertainty and economic risks are analyzed. The necessity of developing and implementing business development strategies is substantiated. Strategy plays a critical role and occupies a central place. It helps organizations understand their current situation, examine possible development options, and make decisions under conditions of uncertainty. It serves as an important compass for navigating in unpredictable environments. Conditions of uncertainty are often accompanied by rapid changes in the external environment, such as technological innovations, changes in market conditions, or changes in the regulatory environment. Strategy enables organizations to adapt to these changes and find new ways to succeed. The competitive environment can change rapidly, and strategy helps organizations maintain or strengthen their competitive advantage and identify and implement unique strategic approaches that enable organizations to survive and thrive in unpredictable conditions. Strategy helps organizations focus on long-term goals and visions. It facilitates the identification of potential paths to success and the development of action plans to achieve them. At the heart of strategy is unpredictability and the ability to act under conditions of uncertainty.

Conclusions. The conditions for success under conditions of uncertainty are specified: the role of leaders; implementation of integrated transformation strategies; focus on achieving specific organizational goals; a cross-functional approach based on efficiency, value, and productivity; organization-wide awareness of purpose and employee engagement in implementing change; concentration of resources on key priorities; stimulation of networking; and transition from isolated, technology-oriented approaches to innovation. Key characteristics of strategies that can be used under conditions of uncertainty are identified.

Keywords: uncertainty of the external environment, economic strategies, level of uncertainty, adaptation strategies, economic risk.

JEL Classification: A12; A13; M 11; M29.

Постановка проблеми. Нестабільність і невизначеність зовнішнього середовища – це характеристики сучасного світу. Причому в останні десятиліття вони проявляються ще інтенсивніше, переплітаючись з іншими особливостями VUCA- та BANI-світу, до яких належать непередбачуваність, неспокійність, нелінійність, складність,

неоднозначність, крихкість, незбагненність. У таких умовах прийняття управлінських рішень носить все більш ситуаційний характер і природньо виникає питання: чи варто розробляти довгострокові стратегії? чи справджуються вони в умовах невизначеності?

Насправді, стратегічний менеджмент як наука виник якраз з тієї причини, що організація стала

¹Стаття надійшла до редакції: 11.04.2024

Received: 11 April 2024

розглядатися як відкрита система, на функціонування якої впливає низка різноманітних чинників зовнішнього середовища. А характер взаємодії та впливу цих чинників завжди був недостатньо визначеним.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Ми розглядаємо невизначеність як характеристику «економічної ситуації, в якій неможливо отримати абсолютне уявлення щодо внутрішніх і зовнішніх умов функціонування соціально-економічної системи із-за неоднозначності її параметрів, неповноти, неточності або суперечливості інформації та впливу суб'єктивних чинників, що зумовлює недетермінованість економічних процесів, нестабільність економічного розвитку та економічний ризик» [1]. Загалом, дослідження невизначеності найчастіше пов'язуються з ризиком - чим нижча невизначеність, тим менший ризик; причому вважається, що при високому ступені невизначеності величину ризику не можливо обчислити (Шкала С. Фунтовіца та Й. Равеца) (Funtowicz S., Ravetz J., 1990), [2]. Невизначеність та ризик також визначають через призму «проблематичності» та «непроблематичності». Наприклад, А. Стирлінг (Stirling, 2007) називає «невизначеністю» ризику, де результати є проблематичними і їх ймовірність не може бути розрахована [3]. М. Е. Рейнор, автор відомої книги «The Strategy Paradox: Why committing to success leads to failure (and what to do about it)» (2007) [4] пов'язує невизначеність саме зі стратегіями, але зазначає, що конкретна основа для стратегічних дій – це сьогоднішні можливості, а не майбутня невизначеність. Його стратегічний парадокс полягає у тому, що роблячи одні й ті самі кроки можна дійти як до успіху, так і до провалу. Тож автор підкреслює, що не всі види невизначеності є стратегічними.

Ще один підхід стосується аналізу невизначеності, пов'язаної з рівнем доступної та якісної інформації про економічні процеси. Наприклад, Грабчук О.М. визначає невизначеність як «суб'єктивно-об'єктивну неадекватність дискретної інформації про дійсний перебіг економічних процесів» [5]. Це означає, що інформація про економічні процеси може бути неповною або недостатньо точною, що призводить до невизначеності в її аналізі та прогнозуванні майбутніх економічних процесів. Проблеми невизначеності присвячено дослідження також вітчизняних науковців В.І. Корчевої, Н.М. Крючкової [6], М.П. Сагайдака, І.О. Мерзлякової, І.О. Сімшаг [7], Ю.О. Чалюк [8] та інших. Вони досліджують різні аспекти цієї проблеми та шукають методи і моделі прийняття рішень в умовах

невизначеності. Сучасна невизначеність для українського бізнесу найбільше пов'язана з російсько-українською війною, крім того, піддається впливу тенденцій глобального економічного розвитку.

Формулювання цілей дослідження. Стаття присвячена обґрунтуванню необхідності та особливостей розробки стратегій в умовах невизначеності зовнішніх впливів та пошуку тактичних підходів для реалізації цих стратегій.

Основні результати дослідження. Проблеми, пов'язані з веденням бізнесу під час війни, стоять вкрай гостро. Насамперед, це стосується фізичної небезпеки для здійснення роботи через воєнні дії, які становлять серйозну загрозу для підприємств, що працюють у відповідних зонах. Про це свідчить опитування початку 2024 року представників підприємств, які зазначають складність цієї проблеми залежно від того, на якій території розташовані підприємства. На зростання цін на сировину та матеріали як серйозну проблему вказували 46% опитаних підприємств, оскільки це суттєво позначається на витратності виробництва та прибутковості бізнесу. Спостерігається зменшення попиту на продукцію або послуги, що стає додатковою проблемою для підприємств. Частка підприємств, які зіштовхнулися з цією проблемою, зросла з 30% у грудні 2023 року до 38% у січні 2024 року. Нагальною також залишається проблема браку робочої сили через призов або виїзд співробітників. У січні 2024 року про брак висококваліфікованих працівників повідомили 29% опитаних підприємств. Підприємства також стикаються із складнощами з перевезенням сировини або товарів на території України та інших країн, а також з розривом ланцюжків постачання. 26% опитаних підприємств зазначають проблему перебоїв з електро-, водо- та теплопостачанням. Брак обігових коштів став проблемою для 15% респондентів у січні 2024 року. Про «пошкодження майна або товару внаслідок бойових дій, державне регулювання курсу валют, неправомірні вимоги або тиск з боку контролюючих чи правоохоронних органів та брак палива повідомили від 5% і менше підприємств. У цілому підприємства нарікають також на регуляторний тиск (14%), корупцію (11%), несприятливу політичну ситуацію (24%), надмірне оподаткування (23%)» [9, С.35-37].

Парадоксальною є ситуація, коли рівень невизначеності щодо планів підприємств на наступні два роки дещо зменшився у січні, проте близько половини відповідей (49%) не мають чітких прогнозів на майбутні два роки (рис.1).

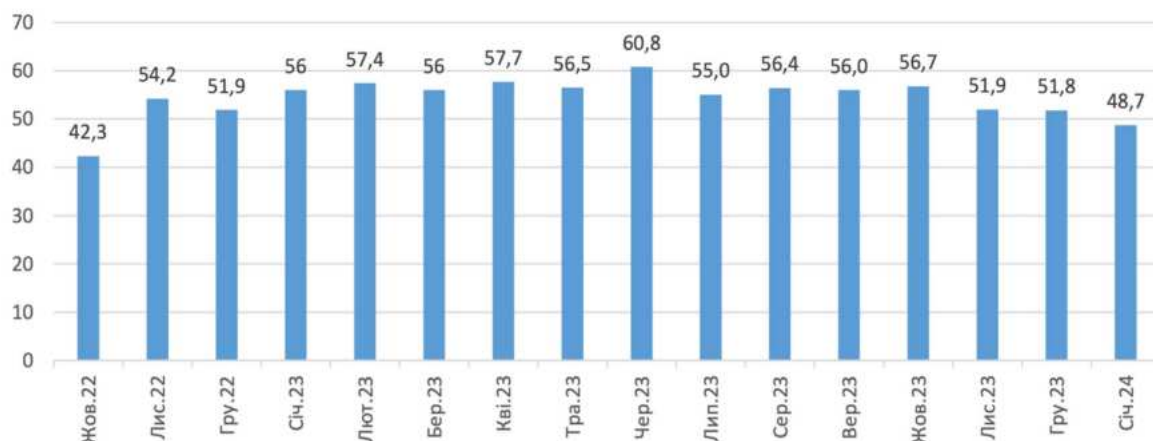


Рисунок 1 – Рівень невизначеності щодо діяльності підприємства у дворічній перспективі, % опитаних

Джерело: [9, с.13]

Наведене дослідження також показало, що рівень невизначеності в загальноекономічному середовищі залежить від розміру підприємств. Навіть при зменшенні порівняно з груднем 2023 року значення з 29% до 27%, показник невизначеності мікропідприємств у січні 2024 року залишався на найвищому рівні. Для малих підприємств цей показник трохи зменшився з 16% до 14%. Показник середніх підприємств за п'ять місяців практично не змінився, залишаючись на рівні 10% у січні (порівняно з 11% у лютому). У великих підприємств невизначеність зменшилася з 15% до 11% [6, с.15]. Організації стикаються з рядом викликів в управлінні, включаючи дезорганізацію, страх перед невдачами, обмеженість ресурсів, інформаційне перевантаження, дефіцит часу та технологічні прогалини.

Умови невизначеності вимагають від підприємств пошуку шляхів трансформації, адаптації та інновацій. Ці зміни можуть бути різного масштабу та форми. Тому важливо мати далекоглядність, розвивати нові навички, розуміти перспективи галузі та підтримувати взаємовідносини з клієнтами.

Майбутнє потрібно розглядати не лише як час загрози, але й як можливість досягнення успіху. Потрібно акцентувати увагу на зростанні реальної вартості підприємства та його результатів, надаючи пріоритетне значення стратегічному розвитку.

Фахівці з менеджменту наголошують, що в умовах невизначеності запорука успіху має вже напрацьовані складові [10, с. 34]. Конкретизуємо деякі з них.

1. Успіх залежить від лідерів, які виступають у ролі ідейних натхненників у процесі трансформації. Як лідери думок, керівники повинні мати чітке бачення та стратегію щодо того, як адаптувати свою організацію до нового середовища. Вони повинні вести свої

організації через невизначеність, надихаючи та мобілізуючи персонал, бути гнучкими до змін у реальному часі, адаптуватися до нових ситуацій та шукати інноваційні рішення. Вони мають бути відкритими і прозорими у спілкуванні з персоналом, ділитися інформацією про напрямки розвитку організації та заохочувати співпрацю в команді. Розробка та впровадження стратегії управління ризиками має вирішальне значення для зменшення впливу невизначеності на організацію та забезпечення її стійкості. Керівники повинні підтримувати і заохочувати розвиток потенціалу персоналу, щоб допомогти співробітникам розвинути навички, необхідні для того, щоб впоратися зі змінами і долати невизначеність.

2. Дієвою запорукою успіху в умовах невизначеності може стати розробка та реалізація інтегрованих стратегій трансформації, що охоплюють всі аспекти діяльності організації, від стратегічного планування до виконання конкретних заходів. Такі стратегії повинні бути варіативними та гнучкими, щоб швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Вони дозволяють ідентифікувати та управляти як потенційними ризиками, так і можливостями, що виникають у зв'язку з невизначеністю, знаходити нові шляхи до успіху навіть у складних умовах. Інтегровані стратегії означають постійне вдосконалення та оновлення, сприяють розвитку організації як адаптивної та реагуючої на зміни, враховують взаємозв'язок між різними аспектами діяльності організації, що дозволяє їй працювати як єдиний організм.

3. Ключовим чинником для досягнення успіху в стратегічній перспективі є спрямованість трансформації на реалізацію кінцевої мети -

досягнення конкретних стратегічних цілей та завдань організації. Тому важливо, щоб кінцева мета була вбудована в культуру організації, слугувала орієнтиром для моніторингу прогресу та ефективності трансформації. Усвідомлення свого призначення може надати організації міцну мотивацію та наполегливість у подоланні труднощів та перешкод на шляху досягнення мети.

4. Дуже ефективним при виборі стратегічних ініціатив і важливою запорукою успіху у стратегічній перспективі може стати міжфункціональний підхід, що базується на ефективності, цінності та продуктивності. Ефективність означає, що вибір стратегічних ініціатив допомагає організації сконцентрувати свої ресурси на найбільш важливих та вигідних напрямках. Стратегічні ініціативи повинні створювати значну цінність для організації та її клієнтів, бути спрямовані на розв'язання реальних проблем та потреб, що мають велике значення для клієнтів та ринку в цілому.

Стратегічні ініціативи мають бути продуктивними та ефективними у виконанні, тобто реалізовані на основі оптимального використання ресурсів, часу та зусиль. Узгодженість з міжфункціональними цілями має забезпечити узгодженість стратегічних ініціатив із завданнями організації, сприяти інтеграції та співпраці між різними функціональними підрозділами для досягнення спільних цілей.

5. Без чіткого розуміння бізнес-цілей організації, неможливо визначити, які конкретні трансформації та зміни є потрібними для досягнення цих цілей. Саме таке розуміння є початковим кроком у будь-якому процесі трансформації. Повинна існувати чітка дорожня карта на майбутнє, що надає інформацію про те, як організація планує досягти своїх бізнес-цілей, як вона визначає стратегічні напрями, ключові ініціативи та кроки, необхідні для реалізації стратегії. Бізнес-цілі та дорожня карта на майбутнє допомагають узгодити зусилля всіх членів організації та зосередити їх на спільних цілях. Це створює єдину відповідальність і сприяє вирішенню проблем, які можуть виникати під час трансформації.

6. Розуміння мети змін стимулює внутрішню мотивацію та залученість до впровадження нових ініціатив. Якщо члени організації розуміють, чому потрібні зміни, вони будуть більш вмотивовані та готові підтримати процес трансформації. Розуміння необхідності змін дозволяє організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни в ринкових умовах, технологічні інновації або законодавчі зміни. Чітке розуміння, чому потрібні зміни, допомагає організації сконцентрувати свої ресурси та зусилля на тих аспектах, які мають найбільше значення для досягнення її цілей.

7. Аналіз ланцюга створення вартості допомагає організації визначити ключові пріоритети та середовище, де можливість створення значної вартості найвища. Визначення того, де потрібно діяти на спектрі ланцюга створення вартості, є важливим для стратегічного розвитку, оскільки допомагає організації сконцентруватися на ключових пріоритетах, оптимізувати процеси, виділяти конкурентні переваги, адаптуватися до змін ринку та ефективно використовувати свої ресурси. Це дозволяє сконцентрувати ресурси та зусилля на найбільш важливих напрямках розвитку.

8. Стимулювання взаємозв'язку та перехід від відокремлених, зорієнтованих на технології підходів до інновацій має велике значення для стратегічного розвитку організації з багатьох причин. Стимулювання взаємозв'язку дозволяє використовувати синергетичний ефект, коли весь процес або продукт означає більше, ніж проста сума його частин. Це сприяє створенню комплексних рішень та інновацій, які виходять за межі вузького спеціалізованого підходу. Сучасні проблеми і завдання часто є складними та мають багатоаспектний характер, тому стимулювання взаємозв'язку дозволяє організації об'єднати різноманітні ресурси для спільного розв'язання складних проблем та досягнення поставлених цілей. Взаємозв'язок між різними сферами та видами діяльності сприяє створенню новаторських ідей та рішень. Саме відмінність підходів та поглядів може стимулювати творчий процес та сприяти виникненню нових, нестандартних рішень. Організація, яка має розвинену систему взаємозв'язку, може швидше адаптуватися до змін у середовищі, виявляти нові можливості та реагувати на виклики. Це дозволяє підтримувати конкурентну перевагу та забезпечує більш ефективну стратегічну реакцію.

9. Уникнення аналогового мислення в цифровому світі та прийняття рішучих дій є важливими для стратегічного розвитку організації, оскільки: технології швидко розвиваються, а цифрові та онлайн-канали стають основними засобами комунікації та взаємодії з клієнтами; рішучі дії дозволяють організації швидко приймати рішення та впроваджувати необхідні зміни для збереження або зміцнення своєї конкурентоспроможності; це стимулює творчість у команді, сприяє виникненню інноваційних рішень та продуктів; цифровий світ генерує величезний обсяг даних, які можна використовувати для аналізу, прогнозування та прийняття рішень.

Реалізація стратегій в умовах невизначеності також має свої особливості (Табл. 1).

Таблиця 1 - Головні особливості стратегій, які можна використовувати в умовах невизначеності

Спрямованість розробки адаптаційних стратегій	Визначення основного змісту адаптаційних стратегій	Головні характеристики стратегії
Передбачення несподіваного	здатність прогнозувати і адаптувати стратегію, яка розумно реагує на всі несподівані виклики в будь-якій нестабільній ситуації;	три основних компоненти успішного прогнозування: гнучке планування, прогнозування майбутнього і сценарне планування;
Гнучкість	швидкість думки і дій, пошук можливостей та ідей для інновацій у загрозах, уміння бачити нові ринкові тренди і здобувати домінування над труднощами;	агресивний підхід до ризику, мобілізація ресурсів, адаптація до обставин і життя в умовах невизначеності; включає фінансові, операційні, портфельні та організаційні аспекти;
Навігаційне лідерство	тверда віра в організацію, її людей і майбутнє;	здатність розширювати можливості, надихати і спонукати людей діяти на благо організації;
Стойкість	збереження впевненості щодо свого бренду, своєї компанії і своїх людей;	адаптованість, здатність приходити в норму, концентрація уваги на продуктивності, фокусування на рішеннях і витягання уроків із досвіду;
Відкрита колаборація	прийняття гнучкого плану, привабливість для клієнтів і спроможність відповідати найкращими рішеннями на потреби клієнтів; комунікаційні табу;	співпраця як сполучна ланка між середовищем і культурою всередині організації та зовнішнім світом; інвестиції в акціонерний капітал, аутсорсинг, франчайзинг, групи досліджень і розробок, а також ліцензування технологій;
Внутрішні комунікації	чітко прописані onboarding-процеси, ритуали та культура спілкування в середині команди;	успішне та продуктивне введення нового працівника в організацію: персоналізація, активна підтримка керівництва та команди, орієнтація на цілі, інтерактивність, оцінка ефективності;
Сила знань	урахування раніше прихованих закономірностей і тенденцій для передбачення будь-яких майбутніх і раптових змін; урахування світових комунікаційних трендів.	глибоке вивчення даних, будь то статистичний, кількісний аналіз чи прогнозні моделі, для вироблення розв'язків, рішень і дій; стратегія будується на знаннях, отриманих із передової, від менеджерів середньої ланки і оперативних сил організації.

Джерело: складено автором

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Умови невизначеності підкреслюють важливість стратегії ще більше, оскільки вони створюють середовище, де прогнозування стає важчим, а ризики зростають. У таких умовах стратегія відіграє критичну роль і займає центральне місце. Стратегія допомагає організації розуміти її поточне становище, переглядати можливі варіанти розвитку та приймати рішення в умовах невизначеності. Вона слугує важливим компасом для навігації в непередбачуваному середовищі. Умови невизначеності часто супроводжуються швидкими змінами в зовнішньому середовищі, такими як технологічні інновації, зміни в ринкових умовах чи законодавчому середовищі. Стратегія дозволяє організації адаптуватися до цих змін та знаходити нові шляхи до успіху. Конкурентне середовище може змінюватися швидко, і стратегія допомагає організації зберегти або зміцнити свою конкурентну перевагу, визначити та реалізувати унікальні стратегічні підходи, які дозволяють організації виживати та процвітати в непередбачуваних умовах. Стратегія допомагає

організації зберегти свій фокус на довгострокових цілях та баченні. Вона сприяє усвідомленню потенційних шляхів досягнення успіху та розробці плану дій для їх досягнення. В основі стратегії лежить не передбачуваність, а уміння діяти в умовах невизначеності. Вона полягає в реалізації власної візії, що враховує особливості оточення, або, точніше, адаптує оточення під себе.

Подальший розвиток стратегічного управління в умовах невизначеності буде зорієнтований на підвищення адаптивності, гнучкості та інноваційності організацій для успішного функціонування в непередбачуваних умовах. Перспективою може бути пошук та впровадження гнучких стратегій, які дозволять організаціям швидко адаптуватися до змін в навколишньому середовищі. Це потребує розвитку методів швидкого реагування на нові технологічні тренди та на зміни в законодавстві. Оскільки ризики постійно зростають, розвиток стратегій ризик-менеджменту буде важливим, оскільки передбачає розробку систем перевірки та контролю ризиків та впровадження заходів їх мінімізації. Інновації мають

забезпечувати пошук нових можливостей для забезпечення конкурентних переваг. Використання штучного інтелекту та аналітика даних можуть допомогти підприємствам в аналізі невизначеності та прогнозуванні можливих сценаріїв.

Зростаюча невизначеність вимагатиме від керівництва підприємств ще більшого акценту на

стратегічному мисленні та плануванні для ефективного управління невизначеністю. З урахуванням того, що невизначеність може бути спричинена глобальними факторами, розвиток глобальних стратегій стане ключовим для успішного функціонування організацій.

Література:

1. Галушка, З.І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. No1 (65). С.26-32. DOI: 10.15276/ETR.01.2023.3; <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/26.pdf>
2. Funtowicz, S., & Ravetz, J. (1990). Uncertainty and quality in science for public policy. Kluwer, Dordrecht. 755 [in English].
3. Stirling A. Risk, precaution and science: towards a more constructive policy debate. Talking point on the precautionary principle. EMBO Rep. 2007 April; 8 (4): 309-15. DOI: 10.1038/sj.embor.7400953 [in English].
4. Reynor, M.E. (2007). The Strategy Paradox: Why committing to success leads to failure (and what to do about it). [in English]. URL: <https://hub.kyivstar.ua/reviews/strategichnij-paradoks>
5. Hrabchuk, O.M. (2012). The essence and forms of deterministic uncertainty of economic processes. European vector of economic development. 1 (12), 30-37 [in English].
6. Корчева В.І., Крючкова Н.М. Концепція невизначеності в сучасній економічній теорії. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. № 5. С.73-77. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5_2015ua/18.pdf
7. Сагайдак М.П., Мерзлякова О.Л., Сімшак І.О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контекстах викликів VUCA-світу. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42055/1/Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU.pdf.
8. Чалюк Ю.О. Глобальний соціально-економічний розвиток в УМОВАХ VUCA, SPOD, DEST ТА BANІ світу. 2022. Економіка та суспільство 36(36). DOI:10.32782/2524-0072/2022-36-21
9. Нове щомісячне опитування підприємств. Випуск 21 (01.2024). Український бізнес під час війни. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7391>
10. Рудік К., Платонова В., Севрюк Л., Кудіненко О. KPMG. 2019. №3. Невизначеність 4.0. URL: markets@kpmg.ua kpmgreviewmagazine.kpmg.ua

References:

1. Halushka, Z. I. (2023) UNCERTAINTY AS AN ECONOMIC CATEGORY AND AS A BUSINESS FUNCTIONING ENVIRONMENT. ECONOMICS: time realities. No1 (65). P.26-32. DOI: 10.15276/ETR.01.2023.3; Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/26.pdf>
2. Funtowicz, S., & Ravetz, J. (1990). Uncertainty and quality in science for public policy. Kluwer, Dordrecht. 755 [in English].
3. Stirling A. Risk, precaution and science: towards a more constructive policy debate. Talking point on the precautionary principle. EMBO Rep. 2007 April; 8 (4): 309-15. DOI: 10.1038/sj.embor.7400953 [in English].
4. Reynor, M.E. (2007). The Strategy Paradox: Why committing to success leads to failure (and what to do about it). [in English]. Retrieved from: <https://hub.kyivstar.ua/reviews/strategichnij-paradoks>
5. Hrabchuk, O.M. (2012). The essence and forms of deterministic uncertainty of economic processes. European vector of economic development. 1 (12), 30-37 [in English].
6. Korcheva, V. I., Kriuchkova, N. M. (2015). UNCERTAINTY CONCEPTION IN THE MODERN ECONOMIC THEORY. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. № 5. P.73-77. Retrieved from: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5_2015ua/18.pdf
7. Sagaidak M.P., Merzlyakova O.L., Simshag I.O. (2021) Study of modern trends in the functioning of business organizations in the context of the challenges of the VUCA world. Retrieved from: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42055/1/Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU.pdf.
8. Chaliuk, Y. O. (2022). GLOBAL SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT IN VUCA, SPOD, DEST AND BANI WORLD. Economy and society 36(36). DOI:10.32782/2524-0072/2022-36-21
9. New monthly survey of enterprises (2024). Issue 21 (0). Ukrainian business during the war. Retrieved from: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7391>
10. Rudik, K., Platonova, V., Sevryuk, L., Kudinenko, O. (2019). KPMG. No. 3. Uncertainty 4.0. Retrieved from: markets@kpmg.ua kpmgreviewmagazine.kpmg.ua

