



УДК: 658.012.4:005.21

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-870-879](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-870-879)

Хахалєв Дмитро Олександрович кандидат економічних наук, докторант кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, тел.: (067) 234-36-60, <https://orcid.org/0009-0007-4861-3550>

Немашкало Каріна Ромеовна кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, тел.: (067) 234-36-60, <https://orcid.org/0000-0002-8614-750X>

ВПЛИВ VUCO-СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Статтю присвячено дослідженню аспектів функціонування підприємств в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища. Мета статті полягає у визначенні основних викликів, що постають перед підприємствами в умовах VUCA-середовища та обґрунтуванні підходів до формування та реалізації адаптивних стратегій управління, орієнтованих на підвищення організаційної стійкості, гнучкості й конкурентоспроможності в умовах підвищеної нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності.

В статті розглянуто вплив VUCA-середовища на формування управлінської стратегії підприємств в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій та глобальної нестабільності. Визначено, що VUCA-середовище доцільно трактувати як нову концептуальну парадигму сучасного соціально-економічного та підприємницького середовища, що радикально змінило методологію стратегічного планування, управління, прогнозування та організаційного розвитку.

Виявлено, що у VUCA-контексті провідну роль відіграють такі чинники, як: економічна нестабільність, політична невизначеність, руйнування традиційних ланцюгів постачання, технологічні трансформації, дефіцит кваліфікованої робочої сили, зростання конкуренції з боку цифрових компаній та низька організаційна стійкість у поєднанні з недостатнім рівнем стратегічної аналітики. Аналіз наукових концепцій і практичних моделей управління в умовах VUCA-середовища дозволив виокремити чотири основні напрями ефективного реагування: стратегічну сприйнятливість, гнучке використання ресурсів, цільову узгодженість та оперативну реалізацію змін. Для їх впровадження необхідна інституціоналізація аналітичних підходів, впровадження сценарного планування,



цифрових інструментів, принципів Agile та розвиток людського потенціалу. Такі дії дають змогу підприємствам не лише пристосовуватись до нестабільного середовища, а й розвивати «антикрихкість» – здатність використовувати виклики як рушії розвитку й інновацій.

Таким чином, в дослідженні обґрунтовано рекомендації щодо побудови стратегій, орієнтованих на підвищення резильєнтності та анти-крихкості підприємств. Наголошено на важливості стратегічних альянсів, цифрової трансформації, безперервного навчання персоналу, адаптивного управління ризиками та використання можливостей партнерських бізнес-екосистем. Загалом, формування стратегій у VUCA-середовищі має ґрунтуватись на принципах адаптивності, інноваційності, сценарності та стратегічної гнучкості, що забезпечить конкурентоспроможність та життєздатність підприємства в умовах постійних змін.

Ключові слова: VUCA-середовище, стратегічне управління, гнучкість, адаптивність, невизначеність, мінливість, стратегія.

Khakhaliev Dmytro Oleksandrovych Candidate of Science (in Economics), Doctoral Student, the Enterprise Economics and Business Organization Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, tel.: (067) 234-36-60, <https://orcid.org/0009-0007-4861-3550>

Nemashkalo Karina Romeovna Candidate of Science (in Economics), Professor, Professor of the Management, Business and Administration Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, , Kharkiv, tel.: (067) 234-36-60, <https://orcid.org/0000-0002-8614-750X>

THE IMPACT OF THE VUCA ENVIRONMENT ON THE FORMATION OF ENTERPRISE MANAGEMENT STRATEGY

Abstract. The article is devoted to the study of enterprise functioning in conditions of uncertainty and volatility of the external environment. The purpose of the article is to identify the main challenges faced by enterprises in a VUCA environment and to substantiate approaches to the formation and implementation of adaptive management strategies aimed at enhancing organizational resilience, flexibility, and competitiveness under increased instability, uncertainty, complexity, and ambiguity.

The article examines the influence of the VUCA environment on the formation of management strategies of enterprises amid deep socio-economic transformations and global instability. It is determined that the VUCA environment should be interpreted as a new conceptual paradigm of the modern socio-economic and entrepreneurial landscape, which has fundamentally changed the methodology of strategic planning, management, forecasting, and organizational development. It is revealed that in the VUCA context, key influencing factors include economic



instability, political uncertainty, disruption of traditional supply chains, technological transformations, a shortage of skilled labor, increased competition from digital companies, and low organizational resilience combined with insufficient strategic analytics.

An analysis of scientific concepts and practical management models in the VUCA environment has allowed for the identification of four key areas of effective response: strategic sensitivity, flexible resource utilization, goal alignment, and operational execution of changes. The implementation of these directions requires the institutionalization of analytical approaches, the use of scenario planning, digital tools, Agile principles, and the development of human potential. These measures enable enterprises not only to adapt to unstable environments but also to develop antifragility the ability to use challenges as drivers of growth and innovation.

Thus, the study substantiates recommendations for building strategies aimed at enhancing the resilience and antifragility of enterprises. Emphasis is placed on the importance of strategic alliances, digital transformation, continuous personnel learning, adaptive risk management, and leveraging the potential of partner business ecosystems. Overall, the formation of strategies in the VUCA environment should be based on the principles of adaptability, innovation, scenario-based thinking, and strategic flexibility, which ensure the competitiveness and viability of an enterprise in conditions of constant change.

Keywords: VUCA environment, strategic management, flexibility, adaptability, uncertainty, volatility, strategy.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем динаміки, непередбачуваності та складності. Умови VUCA-середовища суттєво ускладнюють процеси стратегічного управління, оскільки традиційні підходи, орієнтовані на стабільність і поступове прогнозування, втрачають ефективність у контексті швидких змін, гібридних загроз, цифрової трансформації та глобальних криз. Управлінські стратегії, сформовані без урахування специфіки VUCA-середовища, ризикують бути неактуальними вже на етапі реалізації, що призводить до втрати конкурентних переваг, послаблення адаптивності бізнес-моделі, зростання ризиків і неефективності управлінських рішень. Все вищезазначене актуалізує необхідність переосмислення стратегічного управління в бік підвищення гнучкості, швидкості реакції, сценарного мислення, цифровізації управлінських процесів та інституціоналізації управлінських компетенцій, орієнтованих на невизначене середовище.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням адаптації бізнесу до умов нестабільності, турбулентності та багатовекторності впливів присвячено велику кількість праць.

З цього приводу зарубіжні дослідники Бенет Н. та Лемоїн Г. запропонували концепцію VUCA-середовища як аналітичну рамку для розуміння впливу



мінливості, невизначеності, складності й неоднозначності на бізнес-процеси [4]. Дослідники Мак О. та інші узагальнили підходи до стратегічного управління в умовах VUCA-середовища, акцентуючи увагу на необхідності розвитку гнучких управлінських систем [5]. У сучасних дослідженнях [6] розглядається концепція анти хрупкості підприємств, що є дуже актуальним в умовах VUCA, оскільки орієнтує управління на здатність не лише витримувати стресові впливи, а й ставати сильнішими після них.

Вітчизняні науковці Мокій А.І., Небрат В.В., Король М.М., Флейчук М.І. дослідили трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці України в повоєнний період, наголошуючи на потребі комплексної оцінки викликів та адаптивних управлінських механізмів [1]. Самофатова В. розглядає сталість та інклюзивність розвитку малого і середнього підприємництва як ключові орієнтири в умовах невизначеності [2]. Сергійчук С. та Сергійчук Д. обґрунтували необхідність стратегічного перегляду управлінських рішень у періоди криз, спричинених війною та економічною дестабілізацією [3].

Незважаючи на зростаючий інтерес до проблеми VUCA-середовища у наукових дослідженнях, залишається недостатньо розробленим питання забезпечення стратегічного управління підприємством в умовах мінливості та питання адаптації господарської діяльності до формування гнучких стратегій.

Мета статті полягає в визначенні основних викликів, що постають перед підприємствами в умовах VUCA-середовища та обґрунтуванні підходів до формування та реалізації адаптивних стратегій управління, орієнтованих на підвищення організаційної стійкості, гнучкості й конкурентоспроможності в умовах підвищеної нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності.

Виклад основного матеріалу. В теперішній час господарська діяльність підприємств відбувається в контексті динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, яке дедалі частіше ідентифікується науковцями як VUCA-середовище (скорочено від англ. volatility (мінливість), uncertainty (невизначеність), complexity (складність), ambiguity (неоднозначність)). Такі умови формують нові виклики для суб'єктів господарювання. Серед основних викликів можна виділити [1-3]:

1. Економічну турбулентність, спричинену воєнними діями, інфляцією, логістичними збоями та обмеженим доступом до фінансових ресурсів;
2. Політичну та регуляторну невизначеність, яка ускладнює довгострокове планування та знижує інвестиційну привабливість;
3. Деструкцію традиційних ланцюгів постачання, що змушує бізнес шукати альтернативні канали постачання та збуту;
4. Технологічні зрушення та цифрову трансформацію, які потребують нових компетенцій і швидкої адаптації до змін;
5. Скорочення кваліфікованої робочої сили через міграційні процеси та мобілізацію;



6. Зростання конкуренції з боку гнучких цифрових гравців, здатних швидше адаптуватися до змін середовища;

7. Низький рівень організаційної резильєнтності та слабкий розвиток стратегічної аналітики, що обмежує здатність до ефективного реагування на перешкоди.

Всі ці виклики, що формуються на тлі глобальних криз, геополітичної турбулентності, техногенних зрушень, екологічних ризиків, глибоких соціальних перетворень, значно посилюють рівень невизначеності, ускладнюють можливості довгострокового прогнозування та вимагають від українських підприємств перегляду підходів до стратегічного управління, орієнтованих на підвищення адаптивності, інноваційності, анти-крихкості та проактивності управлінських рішень.

Загалом, VUCA-середовище трактується як нова концептуальна парадигма сучасного соціально-економічного та підприємницького середовища, що радикально змінює методологію стратегічного планування, управління, прогнозування та організаційного розвитку. Вперше термін «VUCA» був введений у широке вживання у 1987 році в контексті військової стратегії, але вже з початку XXI століття він активно використовується в економічних дослідженнях як інструмент аналізу глобальних змін у бізнес-середовищі.

Наукові підходи до трактування та осмислення феномену VUCA значно різняться. Так, вчені Бенет Н. та Лемоїн Г. [4] стверджують, що кожен елемент VUCA-середовища потребує специфічної управлінської відповіді (рис. 1): мінливість вимагає гнучких та швидких дій; невизначеність - аналітичного мислення та сценарного прогнозування; складність - інтеграції знань і технологій з різних галузей; неоднозначність - інноваційного підходу та стратегічної адаптивності. Бенет Н. та Лемоїн Г. підкреслили, що розвиток сценарного мислення, організаційної здатності до навчання та динамічних компетенцій є ефективною відповіддю на виклики VUCA-середовища.

Далі, науковці Мак О. та інші [5] доповнили теоретичну основу VUCA, акцентуючи увагу на впливі цього середовища на побудову бізнес-моделей. Вони виділили чотири потужні напрями стратегічного реагування:

Стратегічна чутливість передбачає здатність підприємства виявляти зміни у зовнішньому середовищі на ранніх етапах, ідентифікувати нові можливості, ризики та тренди; ґрунтується на використанні аналітичних інструментів, які забезпечують якісне сканування зовнішнього середовища та формування сценарних моделей, що в свою чергу дозволяє зменшити часові лаги у прийнятті рішень і забезпечити більш обґрунтовану стратегічну реакцію;

Гнучке управління ресурсами передбачає здатність підприємства швидко перебудовувати свою ресурсну базу, адаптуючи матеріальні, фінансові й людські ресурси відповідно до змін; воно забезпечується використанням ERP-систем, гнучкого бюджетування, аутсорсингу, інсорсингу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, технологічні інновації та збої у ланцюгах постачання;



Узгодженість цілей полягає в забезпеченні єдиного розуміння стратегічних орієнтирів підприємства всіма рівнями управління та працівниками; вона досягається шляхом прозорої комунікації, узгодження стратегічних і тактичних завдань, побудови систем лідерства та довіри в організації з використанням впровадження гнучких методів планування, які сприяють координації дій та підвищенню організаційної згуртованості;

Швидке втілення змін для збереження здатності до високошвидкісного прийняття рішень, мінімізації бюрократичних процедур і адаптації бізнес-процесів, з використанням Agile-менеджменту та моделі децентралізованого управління, які дозволяють втілювати зміни у реальному часі та підвищувати операційну гнучкість.

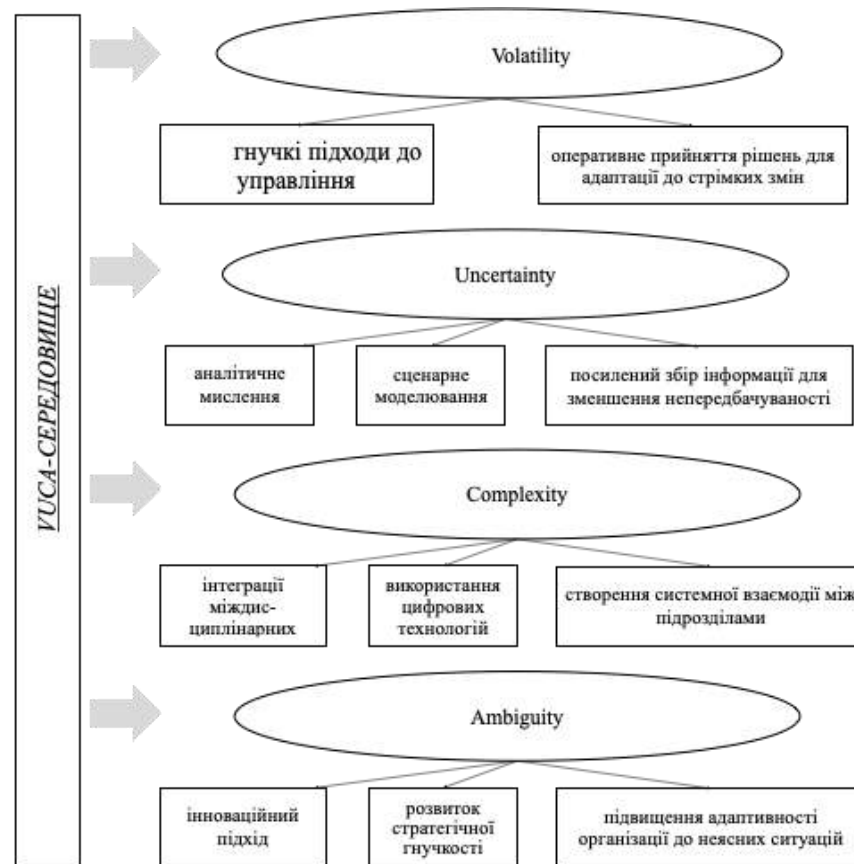


Рис. 1. Компоненти VUCA-середовища та управлінські відповіді на його виклики

Джерело: складено автором за [4]

Описані підходи щодо реагування підприємств на виклики VUCA-середовища сформували нову парадигму управлінського мислення, яка передбачає поєднання стратегічного передбачення, операційної гнучкості, внутрішньої єдності та інноваційної активності. Їх застосування сприяє формуванню анти-крихкої організації, здатної не просто адаптуватися до змін, а використовувати їх як джерело своїх конкурентних переваг.

Таким чином, на підставі аналізу вищезазначених підходів вважає доцільним обґрунтувати систематизовані рекомендації щодо формування та реалізації стратегій, орієнтованих на забезпечення життєздатності підприємств у VUCA-середовищі (рис. 2).



Рис. 2. Напрями формування та реалізації стратегій управління підприємством в умовах VUCA-середовища

Джерело: удосконалено автором

Перш за все, підприємствам рекомендується відмовитися від жорстко фіксованих довгострокових стратегічних планів на користь адаптивного або сценарного підходу до стратегування.

Необхідно формувати кілька альтернативних сценаріїв розвитку, заснованих на аналізі ключових драйверів змін, які дозволять швидко адаптувати стратегію відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

В умовах постійної нестабільності стратегічне планування має носити циклічний і гнучкий характер, з можливістю частого оновлення цілей та індикаторів.

Визначаємо потужним напрямом формування стратегії створення системи раннього попередження та стратегічної аналітики. Підприємствам доцільно інвестувати у бізнес-аналітику, Big Data, штучний інтелект, дашборди, які дозволяють відстежувати ключові індикатори ринку, виявляти зміни у поведінці споживачів, конкурентів та постачальників. Такі підходи дають змогу формувати обґрунтовані, а не інтуїтивні рішення.

Крім того, у VUCA-середовищі ефективними є децентралізовані, гнучкі організаційні структури, які базуються на принципах самоорганізації, міжфункціональної взаємодії та розширення повноважень на місцях. Замість ієрархічного управління доцільно впроваджувати холакратію, крос-функціональні команди, проєктне управління.



Це сприяє швидкому реагуванню на виклики, підвищенню мотивації працівників та зростанню внутрішньої мобільності.

Для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємство має створити сприятливе середовище для інновацій: впроваджувати принципи відкритих інновацій, краудсорсингу, корпоративного підприємництва. Рекомендовано формувати інноваційні хаби, партнерські мережі з науковими установами, стартапами та кластерами. Спроможність до швидкого розгортання нових продуктів, послуг або бізнес-моделей є важливою умовою виживання у VUCA-середовищі.

Успішна стратегія у VUCA-реальності ґрунтується на людському капіталі здатному до навчання, адаптації та взаємодії. Підприємствам доцільно впроваджувати політику тривалого навчання, перекваліфікації та підвищення навичок персоналу, підтримуючи розвиток «м'яких» навичок: критичного мислення, емоційного інтелекту, комунікаційних умінь. Корпоративна культура має бути орієнтована на довіру, відкритість до змін, толерантність до невдач та підтримку ініціативності.

На додаток, рекомендуємо впроваджувати принципи Agile-менеджменту: ітеративне планування, короткі спринти, регулярні перегляди результатів і гнучка пріоритизація цілей. Вважаємо, що це дозволить підприємству швидко адаптувати свої дії до реальних умов і забезпечує прозорість у досягненні результатів на кожному етапі. Підприємствам варто впроваджувати комплексний підхід до ризик-менеджменту, що включає як фінансові, так і нефінансові ризики, з урахуванням ESG-факторів. У стратегію доцільно інтегрувати принципи сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та цифрової трансформації, що підвищує довіру з боку інвесторів, клієнтів і суспільства загалом. У VUCA-середовищі підприємства не здатні ефективно функціонувати ізольовано, тож рекомендується активізувати створення стратегічних альянсів, бізнес-екосистем, учасники яких здатні доповнювати одне одного в умовах зростаючої невизначеності. Така синергія дозволяє розширити доступ до ресурсів, ринків і технологій, одночасно розділяючи ризики.

Таким чином, формування стратегій підприємств у VUCA-середовищі має спиратися на нові принципи управління, в основі яких лежить гнучкість, адаптивність, інноваційність і довгострокова стійкість. Орієнтація на стратегічну чутливість, розвиток людського потенціалу та цифрових технологій дозволяє створити основу для ефективної трансформації та збереження конкурентних позицій у турбулентному глобальному просторі.

Висновки. VUCA-середовище формує нову управлінську реальність, у якій традиційні підходи до стратегування втрачають ефективність. Сучасні підприємства, зокрема українські, зіштовхуються з цілою низкою взаємопов'язаних викликів: економічною нестабільністю, політико-правовою невизначеністю, руйнуванням ланцюгів постачання, технологічними зрушеннями, кадровими ризиками та зростанням конкуренції. За таких умова



стратегічне управління має трансформуватися від жорстких ієрархічних структур до децентралізованих, гнучких моделей, заснованих на аналітиці, інноваціях та відкритості до змін. Дослідження наукових підходів та практичних моделей управління в умовах VUCA дав змогу виділити чотири ключові напрями ефективного реагування: стратегічну чутливість, гнучке управління ресурсами, узгодженість цілей та швидке втілення змін. Їх реалізація передбачає інституціоналізацію системи аналітики, сценарного планування, цифрових технологій, принципів Agile та розвитку людського капіталу. Застосування таких підходів забезпечує підприємствам здатність не лише адаптуватися до динамічних умов, а й формувати «анти-крихкість» – тобто перетворювати дестабілізуючі чинники на джерело зростання та нових можливостей.

Тож, формування стратегій підприємств у VUCA-середовищі має здійснюватися на основі інноваційного, адаптивного та проактивного підходу до управління. Це потребує впровадження цифрових рішень, інституційної гнучкості, стратегічної співпраці та системного розвитку внутрішнього потенціалу, що дозволяє забезпечити життєздатність і конкурентну перевагу підприємств в умовах глобальної турбулентності.

Література:

1. Мокій А. І., Небрат В. В., Король М. М., Флейчук М. І. Трансформаційні процеси в Україні в повоєнний період: міждисциплінарні оцінки. *Економіка України*. 2023. № 1. С. 74–88. URL: http://economyukr.org.ua/docs/EU_23_01_074_uk.pdf
2. Самофатова В. Забезпечення сталості та інклюзивності розвитку малого та середнього підприємництва в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-3>
3. Сергійчук С., Сергійчук Д. Сучасні виклики і перспективи для розвитку вітчизняного підприємництва в умовах війни і повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-43>
4. 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>
5. 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>
6. Adobor H., Kudonoo E. Antifragility and organizations: an organizational design perspective. *Leadership & Organization Development Journal*. 2025. Vol. 46. P. 351–375. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2024-0185>
7. Тодощук А. В., Остащук Р. М., Стеблій О. І., Колобов І. Ю. Менеджмент в умовах vuca-світу та шляхи подолання невизначеності. *Агросвіт*. 2024. Вип. 19. С. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.83A>
8. Ципліцька О., Дейнеко О. Адаптивність стратегічного планування промислового розвитку в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140>
9. 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. Вип. 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. Mokiy, A. I., Nebrat, V. V., Korol, M. M., & Fleischuk, M. I. (2023). Transformatsiini protsesy v Ukraini v povoiennyi period: mizhdystsyplinarni otsinky [Transformational processes in Ukraine in the post-war period: interdisciplinary assessments]. *Ekonomika Ukrainy*, 1, 74–88. Retrieved from http://economyukr.org.ua/docs/EU_23_01_074_uk.pdf [in Ukrainian].
2. Samofatova, V. (2023). Zabezpechennia stalosti ta inkluzyvnosti rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva v povoiennyi period [Ensuring sustainability and inclusivity of the development of small and medium-sized enterprises in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-3> [in Ukrainian].
3. Serhiichuk, S., & Serhiichuk, D. (2024). Suchasni vyklyky i perspektyvy dlia rozvytku vitchyznianoho pidpriemnytstva v umovakh viiny i povoiennoho vidnovlennia [Modern challenges and prospects for the development of domestic entrepreneurship in the conditions of war and post-war recovery]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-43> [in Ukrainian].
4. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
5. Mack, O., Khare, A., Kramer, A., & Burgartz, T. (2015). *Managing in a VUCA World*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>
6. Adobor, H., & Kudonoo, E. (2025). Antifragility and organizations: an organizational design perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 46, 351–375. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2024-0185>
7. Todoshchuk, A. V., Ostashchuk, R. M., Steblii, O. I., & Kolobov, I. Yu. (2024). Menedzhment v umovakh vuca-svitu ta shliakhy podolannia nevyznachenosti [Management in the vuca-world and ways to overcome uncertainty]. *Ahrosvit*, 19, 83–88. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.83A> [in Ukrainian].
8. Tsyplitska, O., & Deineko, O. (2023). Adaptyvnist stratehichnoho planuvannia promyslovoho rozvytku v umovakh hlobalnoi nestabilnosti [Adaptability of strategic planning for industrial development in the context of global instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140> [in Ukrainian].
9. Maistrenko, K., & Bilyk, O. (2023). Stratehichne planuvannia v umovakh nevyznachenosti: adaptatsiia do zmin u publichnomu sektori v Ukraini [Strategic planning under uncertainty: adaptation to changes in the public sector in Ukraine]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia — Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration*, 2(68), 100–104. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14) [in Ukrainian].