

УДК 65.014

І. О. Нетреба,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-5405>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.376

СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ОСНОВІ РІВНЯ ГНУЧКОСТІ КОМПАНІЇ

I. Netreba,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Innovation and Investment Management
Taras Shevchenko National University of Kyiv

SCENARIO PLANNING FOR IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGES BASED ON THE COMPANY'S LEVEL OF FLEXIBILITY

У статті досліджено теоретико-методичні засади забезпечення гнучкості організацій в умовах змін зовнішнього оточення. Розкрито критерії оцінювання гнучкості організації. До групи економічних показників віднесено ті, що використовуються у фінансовому аналізі: рентабельність, фінансова стійкість, ліквідність та інші. До організаційних критеріїв віднесено швидкість прийняття рішень, рівень децентралізації, оптимізація чисельності управлінського персоналу. Соціальні показники включають плинність кадрів, навчання і розвиток персоналу підприємства, залученість працівників до розробки рішень. Визначено групу показників ресурсного забезпечення, а саме, фондомісткість, матеріаломісткість, оборотність оборотних коштів. Для визначення рівня організаційної гнучкості використано оптимізаційну модель. Визначено інтегральний показник організаційної гнучкості та систему нормативних значень для інтерпретації отриманих результатів.

Складено систему індикаторів, що засвідчують готовність до змін системи менеджменту підприємства, а також перелік чинників зовнішнього середовища, які потребують експертного оцінювання. Обґрунтовано, що високий рівень гнучкості є передумовою впровадження організаційних змін. Розглянуто процедуру сценарного планування у контексті управління змінами, що включає такі етапи: діагностика поточного стану підприємства, аналіз впливу чинників зовнішнього середовища та оцінка ризиків, визначення альтернативних сценаріїв організаційних змін, оцінка сценаріїв і розробка плану впровадження змін, реалізація плану, оцінка отриманих результатів. Для кожного етапу зазначено методи, які може обирати керівництво компанії, залежно від управлінської ситуації: SWOT, PESTEL, ABC, GAP-аналіз, Business Model Canvas, Stakeholder Map, аналіз фінансових коефіцієнтів, Design Trees, TOPSIS, ELECTRE та інші.

The article explores the theoretical and methodological principles of ensuring the flexibility of organizations in the face of changes in the external environment. The criteria for assessing the flexibility of the organization are disclosed. The group of economic indicators includes those used in financial analysis: profitability, financial stability, liquidity, and others. The organizational criteria include the speed of decision-making, the level of decentralization, and optimization of the number of managerial personnel. Social indicators include personnel turnover, training and development of the enterprise's personnel, and the involvement of employees in the development of solutions. A group of resource support indicators is determined, namely, capital intensity, material intensity, and turnover of working capital. An optimization model is used to determine the level of organizational flexibility. An integral indicator of organizational flexibility and a system of normative values for interpreting the results obtained are determined. A system of indicators is compiled that demonstrate the readiness for changes in the enterprise's management system, as well as

a list of external environmental factors that require expert assessment. It is substantiated that a high level of flexibility is a prerequisite for implementing organizational changes. The procedure of scenario planning in the context of change management is considered, which includes the following stages: diagnostics of the current state of the enterprise, analysis of the influence of external factors and risk assessment, identification of alternative scenarios of organizational changes, scenario assessment and development of a plan for implementing changes, implementation of the plan, evaluation of the results obtained. For each stage, methods that the company's management can choose, depending on the management situation, are indicated: SWOT, PESTEL, ABC, GAP analysis, Business Model Canvas, Stakeholder Map, analysis of financial ratios, Design Trees, multi-criteria analysis methods, in particular, TOPSIS, ELECTRE and others.

Ключові слова: управлінські рішення, організаційна гнучкість, управління змінами, сценарне планування.

Key words: management decisions, organizational flexibility, change management, scenario planning.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблематика організаційної гнучкості та методичних засад її оцінювання набуває все більшої актуальності для компаній, що працюють в динамічних ринкових умовах. Забезпечення виживання та отримання прибутку, збереження позицій на ринку та планування розвитку — це перелік питань, що нині є пріоритетними в бізнесі. Наукові дослідження, що проводять українські і зарубіжні вчені, спрямовані на пошук шляхів оптимізації витрат компаній не лише за такими напрямками як виробництво продукції, що буде конкурентоспроможною на ринку, маркетинг, збут, а також щодо пошуку можливостей для розвитку, зокрема, реалізацію проєктів по управлінню змінами.

Різноманітність методичних підходів до оцінювання ефективності функціонування компаній та здійснення організаційних змін, формування системи критеріїв для визначення гнучкості обумовлені необхідністю охоплення великої групи показників, щоб підвищити об'єктивність та точність результатів, оскільки це інформаційна база для прийняття рішень. Мінливість зовнішнього середовища потребує застосування методу сценаріїв, що дає змогу керівникам порівнювати варіанти здійснення змін та прогнозувати очікувані вигоди, а також, за необхідності, переходити до інших сценаріїв, мінімізуючи витрати.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд наукових публікацій засвідчив, що значна кількість досліджень присвячена взаємозв'язку гнучкості організації з конкурентос-

проможністю та здатністю до виживання в умовах кризи. У працях [3; 4] зазначається, що гнучкість варто розглядати як стратегічну передумову реалізації змін в організації, що має на меті швидке реагування на виклики зовнішнього оточення шляхом внутрішніх трансформацій, що вмщують інноваційну складову. На увагу заслуговують питання управління персоналом в умовах організаційних перетворень, розкриті у наукових роботах [2; 9]. Сучасні підходи в HR-менеджменті розглядаються з позицій дизайн-мислення, що створює середовище для креативності, здатності до навчання і командної роботи, що важливо для успішного впровадження організаційних змін. У роботі [10] наголошується на необхідності ґрунтовного аналізу ризиків і врахування ступеня невизначеності при плануванні напрямів розвитку компанії.

У той же час уточнення потребують питання оцінювання гнучкості організацій та обґрунтування вибору інструментів, які використовуються керівниками у процесі планування змін з урахуванням ситуаційних факторів та сценаріїв розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в розвитку теоретико-методичних засад оцінювання організаційної гнучкості, як однієї з передумов впровадження змін та узагальнення підходів, що можуть бути використані керівниками на різних етапах сценарного планування організаційних перетворень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття "організаційна гнучкість" пов'язане зі здатністю компанії швидко адаптуватися

до змін зовнішнього оточення. У процедурі оцінювання організаційної гнучкості потрібно визначити чинники внутрішнього середовища компанії та виявити такі, що сприяють і перешкоджають швидкій адаптації до змін. Необхідно виявити фактори зовнішнього середовища прямого впливу, що можуть бути можливостями і загрозами. Отже, на початковому етапі виникає необхідність збору даних щодо функціонування компанії та визначення факторів, що чинять найбільший позитивний і негативний вплив на процес адаптації.

Спираючись на положення, викладені у праці [6], систему базових критеріїв для оцінювання внутрішнього середовища потрібно формувати фокусуючись на елементах організаційної гнучкості, а саме: стратегічна адаптивність; гнучкість організаційної структури управління; гнучкість бізнес-процесів; готовність до технологічного розвитку, функціональна і корпоративна ресурсна гнучкість.

Таким чином, оцінюванню підлягає вся система внутрішнього середовища компанії. Показники, що дають змогу оцінити результативність змін повинні характеризувати можливості для розвитку персоналу, зміну корпоративної культури, залученість персоналу до розробки рішень та удосконалення системи інформаційного забезпечення процесів управління компанією.

Процедура оцінки та аналізу організаційної гнучкості [6] значним чином орієнтована на застосування методу експертних оцінок для вивчення впливу зовнішніх чинників на діяльність компанії. Так, серед зовнішніх чинників, які можна розглядати як критерії, що потребують експертного оцінювання можна виокремити:

- зміни попиту;
- рівень конкуренції;
- швидкість технологічних змін в галузі;
- ступінь невизначеності.

Також доцільно сформувані систему показників, що уможливають визначення готовності до змін системи менеджменту підприємства:

- рівень інноваційної активності;
- капіталовкладення у розвиток та навчання персоналу;
- ефективність функціонування системи менеджменту;
- відповідність стратегії загальному вектору розвитку підприємства.

Для систематизації критеріїв і

наступної побудови моделі, цінним буде підхід, згідно якого результативність управління організаційними змінами розглядають у чотирьох аспектах: організаційна ефективність, економічна, соціальна і ресурсна. Такий поділ необхідний для чіткого розмежування показників, які можливо оцінити кількісно з наступним спостереженням динаміки, а також якісних критеріїв, які відображають виходи компанії, що не мають кількісного виміру, однак їх оцінка не менш важлива для вивчення здатності компанії до організаційного розвитку (Табл. 1).

Розгляд методів оцінювання ефективності управління підприємством, систематизованих авторами роботи [8], дає змогу зробити висновки щодо доцільності застосування методів нечіткої логіки для аналізу гнучкості організації за вищевказаною системою критеріїв. Автори дослідження наголошують на перевагах цієї групи методів поряд з методами фінансового аналізу, зокрема, у частині врахування кількісних оцінок та якісної інформації на основі формалізації з наступною побудовою економіко-математичної моделі для оцінки функціонування системи менеджменту та її елементів.

Оскільки від управлінських рішень щодо впровадження процедур, які становлять основу організаційних змін, залежить рівень адаптивності організації у перспективі, важливо встановити ті критерії, що уможливають оцінювання ефективності цих рішень. Відомо, що час, витрачений на розробку і прийняття рішення, рівень узгодженості стратегічних і оперативних завдань, поточ-

Таблиця 1. Критерії оцінювання організаційної гнучкості

Група	Показники
Економічні (фінансові)	<ul style="list-style-type: none"> • рентабельність; • ліквідність; • фінансова стійкість; • витрати компанії на управління змінами, • термін окупності; • приріст чистого прибутку підприємства після впровадження змін
Організаційно-управлінські	<ul style="list-style-type: none"> • швидкість прийняття управлінських рішень • рівень децентралізації • оптимізація чисельності управлінського персоналу • частота внесення змін в систему бізнес-процесів, відповідно до тенденцій розвитку техніки та технологій (галузевий аспект) • питома вага науково-обґрунтованих норм праці у загальній кількості норм, що застосовуються на підприємстві
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> • плинність кадрів • навчання і розвиток персоналу підприємства • залученість працівників до процесів розробки рішень
Ресурсні	<ul style="list-style-type: none"> • продуктивність праці • фондомісткість • матеріаломісткість • оборотність оборотних коштів

Джерело: складено на основі джерел [1; 2; 3].

ний стан та здатність до розвитку інформаційного забезпечення системи менеджменту — це чинники, які можливо брати за основу для визначення ефективності прийняття рішень керівниками [5]. Тому ці параметри важливо також включити до групи організаційних критеріїв оцінювання гнучкості організації.

Для формування інтегрального показника організаційної гнучкості можна скористатися традиційним підходом до визначення економічного ефекту, що визначається як різниця між доходом і витратами [7]. У даному випадку "прибутковими" будуть ті критерії, які створюють сприятливі умови для досягнення високого рівня адаптивності. Водночас, показники, які перешкоджають організаційному розвитку доцільно віднімати, умовно приймаючи їх як "витрати" у цій моделі. Мета організації полягає у досягненні максимального рівня гнучкості при наявності певних обмежень, отже можемо визначити цільову функцію та систему обмежень:

$$F = \sum_{i=1}^m a_i X_i(E, O, S, R) - \sum_{j=1}^n b_j Y_j(E, O, S, R) \rightarrow \max$$

де

X — критерії, що вимірюють вплив чинників, які сприяють організаційній гнучкості

Y — критерії, що вимірюють вплив чинників, які перешкоджають організаційній гнучкості

a_i, b_i — вагові коефіцієнти, що визначають вплив критеріїв

Показники, що відносяться до відповідної групи: E — економічні, O — організаційно-управлінські, S — соціальні, R — ресурсне забезпечення,

Система обмежень:

$$X_i^{\min} \leq X_i \leq X_i^{\max}$$

$$Y_i^{\min} \leq Y_i \leq Y_i^{\max}$$

$$E^{\min} \leq E \leq E^{\max}$$

$$O^{\min} \leq O \leq O^{\max}$$

$$S^{\min} \leq S \leq S^{\max}$$

$$R^{\min} \leq R \leq R^{\max}$$

Результатом застосування даної моделі є порівняння оптимального значення (F_{optim})

і фактичного (F_{fact}) для кожного з організаційно-управлінських критеріїв при заданих значеннях економічних, соціальних і ресурсних параметрів.

Інтегральний показник організаційної гнучкості розраховується як відношення фактичного рівня гнучкості до оптимального:

$$I = \left| \frac{F_{\text{fact}} - F_{\text{optim}}}{F_{\text{optim}}} \right| \times 100\%$$

На основі результатів визначається рівень організаційної гнучкості: високий (70—100%), середній (30—69%) або низький (0—29%).

Спроможність підприємства швидко реагувати на виклики зовнішнього оточення залежить від можливостей керівництва розробити і детально проаналізувати можливі варіанти розвитку подій та прийняти своєчасні та економічно обгрунтовані рішення. Вивчаючи проблематику управління змінами в організації, можемо зазначити, що організаційна гнучкість виступає однією з необхідних умов впровадження змін на підприємстві. При цьому сценарне планування слід розглядати як інструмент, що дає змогу моделювати альтернативні варіанти, враховуючи ризики. Створюється інформаційний простір для реалізації гнучкого підходу до прийняття рішень шляхом переходу від одного до іншого сценарію, які розроблені з використанням методів стратегічного аналізу.

У праці [10] детально викладено основні положення розробки сценаріїв та їх функції в умовах невизначеності і розкрито процедуру сценарного планування. Адаптувавши методичні положення побудови сценаріїв до потреб даного дослідження, можемо виокремити наступні етапи, що передбачають побудову сценаріїв розвитку подій з наступною трансформацією організації, відповідно до цілей розвитку (Табл. 2).

Таким чином, залежно від цілей, завдань і напрямів розвитку підприємства, керівники можуть обирати ті методи, які доцільно застосувати в конкретній ситуації на кожному етапі розробки та реалізації сценаріїв. Формування альтернативних сценаріїв сприяє впровадженню нових підходів в управлінні, пошуку нових ідей і управлінських рішень. В умовах сценарного планування відбувається узгодження цих рішень та зростає ефективність командної взаємодії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Використання сценарного планування на практиці створює умови для підтримки організаційної гнучкості, оскільки підприємство переходить від реактивної до проактивної моделі реагування на зовнішні зміни, орієнтуючись на швидку адаптацію стратегії до можливих викликів, що забезпечують розроблені заздалегідь варіанти реагування на зовнішні зміни. Подальшого розвитку потребують алгоритми, що передбачають кластеризацію і прогнозування для удосконалення процесу сценарного плануван-

Таблиця 2. Процедура сценарного планування проведення організаційних змін

Етапи	Характеристика	Методичний інструментарій
1. Діагностика поточного стану підприємства.	Аналіз організаційної структури управління, оцінка ресурсного забезпечення, визначення переліку ключових бізнес-процесів, що потребують змін. Оцінка загальної готовності підприємства до проведення організаційних змін.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ GAP-аналіз (для порівняння поточного стану підприємства з бажаним цільовим станом, виявлення стратегічних прогалин, що перешкоджають досягненню цілей сталого розвитку). ➢ SWOT-аналіз (для оцінки внутрішнього середовища, сильних і слабких сторін компанії). ➢ Business Model Canvas (операційна діагностика, що включає аналіз структури витрат і джерел доходів). ➢ Аналіз фінансових коефіцієнтів (для пошуку шляхів оптимізації фінансового плану).
2. Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища, оцінка ризиків.	Дослідження регуляторного середовища, ринкових трендів, технологічних змін, вивчення змін у запитах споживачів.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ PESTEL-аналіз (для визначення впливу макрочинників зовнішнього оточення на діяльність підприємства). ➢ SWOT-аналіз (для аналізу можливостей і загроз зовнішнього середовища). ➢ Модель 5 сил Портера (для аналізу конкуренції в галузі). ➢ Stakeholder Map (для аналізу впливу зацікавлених сторін на діяльність організації). ➢ Sensitivity Analysis (аналіз чутливості, зокрема, виявлення чинників, що мають найбільший вплив, при фіксованих інших факторах)
3. Побудова альтернативних сценаріїв організаційних змін.	Розробка адаптивного, інноваційного та кризового сценаріїв.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Визначення резервної потужності (оцінка запасів сировини, матеріалів, аналіз структури персоналу для швидкого реагування на зміни). ➢ Створення крос-культурних команд (для пошуку нестандартних варіантів вирішення проблеми, генерування ідей і вибору оптимального варіанту). ➢ Crisis Response Team (створення антикризової групи для прийняття швидких рішень та координування комунікацій в умовах обмеженості часу). ➢ Імітаційне моделювання (розробка сценаріїв на основі прогнозів із використанням спеціалізованого програмного забезпечення). ➢ Design Thinking (методика дизайн-мислення, що спрямована на розробку та впровадження інноваційних підходів в управлінні та прийнятті рішень).
4. Оцінка сценаріїв.	Обґрунтування необхідності проведення реструктуризації, впровадження нових технологій, зміни у кадровому складі.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Багатокритерійний аналіз: TOPSIS, ELECTRE: для порівняння альтернатив та вибору оптимального рішення). ➢ ABC-аналіз роботи персоналу (для визначення внеску кожного працівника у загальний результат). ➢ Метод Монте-Карло (для статистичного моделювання невизначеності та оцінки ризиків). ➢ Design Trees (побудова дерева рішень). ➢ Методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів (для визначення доцільності капіталовкладень).
5. Розробка плану впровадження змін (з урахуванням сценаріїв).	Визначення послідовності дій, призначення відповідальних осіб, формування системи KPI.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Roadmap - побудова дорожньої карти (для синхронізації роботи персоналу, відображення змін у бізнес-процесах, встановлення зв'язків між цілями та KPI). ➢ Реінжиніринг бізнес-процесів (для оптимізації витрат в умовах обмеженості ресурсів, адаптація до змін на ринку). ➢ Gantt chart – діаграма Ганта (для планування, координації, відстежування тривалості та послідовності виконання робіт по впровадженню змін). ➢ Program Evaluation and Review Technique (для визначення часу на виконання складних завдань в умовах високого рівня ризику).
6. Впровадження організаційних змін (з урахуванням сценаріїв).	Забезпечення системності та контролю реалізації змін за будь-якого сценарію.	<p>Моделі, що традиційно використовуються для управління змінами у практичній діяльності компаній:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ ADKAR model ➢ Модель К.Левіна ➢ Модель Л.Грейнера ➢ Модель Коттера
7. Оцінка отриманих результатів.	Оцінювання результативності змін.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Матриця оцінки змін (Change Evaluation Matrix) – для аналізу різниці між плановими та фактичними результатами, оцінка досягнення цілей. Матриця будується з урахуванням різних сценаріїв. ➢ KPI

Джерело: складено на основі джерел [1; 4; 9; 10].

ня. Також доцільною є розробка динамічної моделі, ключовою ідеєю якої є почергова зміна параметрів у режимі реального часу для виявлення найбільш вагомих для забезпечення гнуч-

кості організації у даний момент. Це дасть змогу підтримувати стратегічну узгодженість та стійкість організації у довгостроковому періоді.

Література:

1. Будник М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. №10. С. 370—376. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376>

2. Гривківська О. В. Тепловський О. А. Ресурсний потенціал у формуванні ефективності діяльності підприємства. Розвиток міста. 2025. Вип. 2. С. 29—34. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/48060>

3. Гринь Є. А. Концепція ефективності управління організаційними змінами на підприємстві. Modern Economics. 2018. № 11. С. 43—50. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-07)

4. Долгальова О., Пугач М. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. Галицький економічний вісник. 2024. Т. 89. № 4. С. 120—129. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.120

5. Лозовський О.М., Горшков М.А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організацій. Економіка та суспільство. 2023. №.55 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839>

6. Нетреба І.О., Денисенко А.А. Діагностика рівня організаційної гнучкості: основні підходи та критерії. Ефективна економіка. 2026. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.99>

7. Оптимізаційні методи та моделі: навчальний посібник / Буреннікова Н. В., Зелінська О. В., Ушкаленко І. М., Буренніков Ю. Ю. Вінниця: ВНТУ, 2019. 121 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/IRVC/Burennikova_2019_121.pdf

8. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. № 5. С. 100—106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17>

9. Ситник Н., Пермінова С., Чупріна М. (2022). Дизайн-мислення як інструмент організаційного навчання. Економічний простір. 2022. Вип. 180. С. 148—153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-24>

10. Чыкуркова А., Федірець О., Покотильська Н., Тютюнник В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 5. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25._topic_Alla-Chykurkova-Oleg-Fedirets-Nataliia-Pokotylyska-Vladyslav-Tiutiunnyk-390-402.pdf

References:

1. Budnik, M. M. and Ivanova, Ja. Ju. (2020), "Approaches and models of change management

in the enterprise", Business Inform, vol. 10, pp. 370—376. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376>

2. Hryvkivska, O. and Teplovskiy, O. (2025), "Resource potential in forming enterprise performance efficiency", Rozvytok mista, vol. 2, no. 06, pp. 29—34, available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/48060> (Accessed 05 May 2026).

3. Hryn', Ye. L. (2018), "The concept of the effectiveness of organizational change management in the enterprise", Modern Economics, vol. 11, pp. 43—50. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-07)

4. Dolhal'ova, O. and Puhach, M. (2024), "Assessment of the influence of external environmental factors on the effectiveness of enterprise management", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 89, no. 4, pp. 120—129. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.120

5. Lozovs'kyj, O.M. and Horshkov, M.A. (2023), "Effectiveness of management decisions in the management of organizations", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 55, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839> (Accessed 05 May 2026).

6. Netreba, I.O. and Denysenko, A.A. (2026), "Diagnostics of the level of organizational flexibility: basic approaches and criteria", Efektyvna ekonomika, vol. 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.99>

7. Buriennikova, N. V., Zelins'ka, O. V., Ushkalenko, I. M. and Buriennikov, Yu. Yu. (2019), Optymizatsijni metody ta modeli [Optimization methods and models], VNTU, Vinnytsia, Ukraine, available at: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/IRVC/Burennikova_2019_121.pdf (Accessed 05 May 2026).

8. Piletska, S.T. and Korytko, T.Yu. (2018), "Efficiency of enterprise management: approaches and methods of evaluation", Problemy systemnoho pidkholu v ekonomitsi, vol. 5, pp. 100—106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17>

9. Sytnyk, N., Perminova, S. and Chuprina, M. (2022), "Design Thinking as a Tool for Organizational Learning", Ekonomichnyj prostir, vol. 180, pp. 148—153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-24>

10. Chykurkova, A., Fedirets', O., Pokotyly'ska, N. and Tiutiunnyk, V. (2025), "Applying Scenario Planning to Improve the Effectiveness of Strategic Management under Uncertainty", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 5, available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25._topic_Alla-Chykurkova-Oleg-Fedirets-Nataliia-Pokotylyska-Vladyslav-Tiutiunnyk-390-402.pdf (Accessed 05 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.05.26

Процеженовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26