УДК 658.012.4; JEL classification: M10; L20; M13 **DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-3-12**

Бойда Світлана Василівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Boida Svitlana, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Management and Administration, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, https://orcid.org/0000-0002-5892-0104

СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД У РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА
THE SITUATIONAL APPROACH IN THE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Бойда С. В. Ситуаційний підхід у розвитку системи менеджменту підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 3. С. 71 – 75.

Boida S. The situational approach in the development of an enterprise management system. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 3. pp. 71 – 75.

Українські підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю трансформації системи менеджменту, що робить ситуаційний підхід особливо актуальним. Метою статті є обґрунтування науково-методичних засад ситуаційного підходу та розробка практичних заходів щодо його впровадження в систему менеджменту підприємства. У статті використано такі методи: порівняльний аналіз, системний підхід, метод діагностики. Емпіричною основою стали дані щодо діяльності ПП «ВТКФ «Золотий колосок»». У результаті дослідження здійснено оцінку системи менеджменту «ВТКФ «Золотий колосок»» та запропоновано комплекс заходів щодо її вдосконалення. Уперше проведено діагностику управлінських ситуацій у системі менеджменту малого виробничого підприємства України крізь призму ситуаційного підходу. Розроблена методика діагностики управлінських ситуацій може бути масштабована на інші підприємства малого та середнього бізнесу. Перспективи подальших досліджень полягають у порівняльному аналізі застосування ситуаційного підходу на підприємствах різних галузей і розмірів.
Ключові слова: *ситуаційний підхід, система менеджменту, управлінська ситуація, сценарне планування, невизначеність, підприємство.*

Ukrainian enterprises increasingly need to transform their management systems from classical, universal approaches to adaptive management models, making the situational approach a highly relevant scientific and practical tool for ensuring business resilience. The purpose of the article is to substantiate the scientific and methodical foundations for applying the situational approach in the enterprise management system, as well as to develop practical measures for implementing the situational approach in the management system of PE «VTCF Zolotyi Kolosok». The article uses a complex of general scientific and special methods: comparative analysis to contrast classical and situational approaches in management; a systems approach to analyze the enterprise management system; and a diagnostic method to identify managerial situations. Data from the operations of PE «VTCF Zolotyi Kolosok» served as the empirical basis. As a result of the study, the essence and key features of the situational approach in management are defined, and a comparative analysis of classical and situational approaches is conducted, establishing the advantages of the latter under conditions of uncertainty. Using PE «VTCF Zolotyi Kolosok» as a case study, a diagnosis of the management system was conducted, revealing both weaknesses and strengths. Five key managerial situations were identified, and the responsiveness of the enterprise management system was evaluated against the situational approach's requirements. A set of measures is proposed to transform the management system from reactive to proactive situational management, and the need to rebrand PE «VTCF Zolotyi Kolosok» as part of the situational strategy is substantiated. For the first time, a diagnosis of managerial situations in the management system of a small manufacturing enterprise in Ukraine under martial law was conducted through the prism of the situational approach. The proposed measures can be implemented into the management system of PE «VTCF Zolotyi Kolosok» to increase flexibility and financial resilience, while the developed methodology for diagnosing managerial situations can be scaled to other small and medium-sized businesses in Ukraine. Prospects for further research consist in a comparative analysis of the situational approach application at enterprises across different industries and sizes.
Keywords: *situational approach, management system, managerial situation, scenario planning, uncertainty, enterprise.*

Вступ

Сучасні українські підприємства стикаються з підвищеною невизначеністю зовнішнього середовища: воєнні виклики, коливання попиту, перебої в ланцюгах постачання, нормативно-правові зміни тощо. Традиційні моделі управління дедалі гірше забезпечують оперативну адаптацію та ефективність ухвалення рішень. У зв'язку з цим актуальності набуває ситуаційний підхід до розвитку системи менеджменту підприємства, який передбачає гнучке поєднання управлінських стилів, структур і процедур залежно від конкретних внутрішніх і зовнішніх обставин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні науковці приділяють значну увагу дослідженню проблематики ситуаційного підходу в управлінні. Зокрема, у праці Попіль Ю.П., Хомюк Н.Л., Коробчука М.Г. [1] обґрунтовано роль ситуаційного менеджменту в підвищенні гнучкості управлінських рішень. Омельченко А. І. [2] досліджує особливості ситуаційного управління бізнесом в умовах воєнного стану. У контексті даної статті, науковий інтерес становить також праця [3], у якій розкривається трансформація управлінської парадигми в період COVID-19 та повномасштабної війни.

Вагомий внесок у дослідження різних аспектів менеджменту в умовах невизначеності, воєнних викликів і повоєнного відновлення зробили такі науковці, як Антонюк Д.А., Кулик Д.М. [4], Гагарінов О.В. [5], Чикуркова А., Курило Ю. [6], Трут О.О., Вербова О.С. [7], Червона О., Гопка А. [8], Надвиничиний О. [9], Орєхов М.О. [10]. Водночас, попри достатню розробленість теоретичних концепцій ситуаційного менеджменту в науковій літературі, питання практичної реалізації цього підходу в системі менеджменту конкретних українських підприємств, особливо в умовах воєнного стану, залишається недостатньо дослідженим.

Формулювання цілей статті

Метою статті є обґрунтування науково-методичних засад застосування ситуаційного підходу в системі менеджменту підприємства, а також розробка практичних заходів щодо його впровадження в систему менеджменту ПП «ВТКФ Золотий колосок».

Виклад основного матеріалу дослідження

У найбільш загальному аспекті, ситуаційний підхід розглядають як *спосіб мислення* щодо організаційних проблем, який ґрунтується на системному аналізі конкретних обставин, ідентифікації основних чинників їх виникнення, діагностиці сильних і слабких сторін, обмежень, а також прогнозуванні потенційних наслідків управлінських рішень [1, 2, 6]. У цьому підході відсутні універсальні «найкращі» методи управління, натомість керівник повинен обрати ті прийоми й інструменти, які найбільше відповідають поточним умовам.

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Бойда Світлана Василівна, 2026

Варто зауважити, що війна в Україні та посилення глобальної економічної нестабільності зумовили формування нової моделі світового устрою – BANI, що характеризується крихкістю, тривожністю, нелінійністю та незрозумілістю [3]. За таких умов зростають невизначеність, психологічне напруження та складність прогнозування суспільно-економічних процесів навіть за наявності доступної інформації. Гнучка стратегія стає ключових фактором виживання бізнесу.

Центральним поняттям ситуаційного підходу є *управлінська ситуація* – конкретний набір обставин і змінних, які впливають на організацію в певний момент часу та визначають ефективність застосовуваних управлінських методів. Як зазначено у праці [1], ситуаційний менеджмент передбачає не лише реакцію на поточні обставини, а й проактивне моделювання можливих сценаріїв розвитку ситуацій. Це дозволяє керівникам завчасно готуватися до змін і мінімізувати ризики. Антонюк Д.А. та Кулик Д.М. зазначають, що трансформація парадигми ризик-менеджменту підприємств в Україні в умовах воєнного стану безпосередньо пов'язана з необхідністю впровадження ситуаційних механізмів управління, які дозволяють швидко ідентифікувати нові ризики та адаптувати стратегії їх мінімізації [4]. Трут О.О. та Вербова О.С. акцентують увагу на тому, що менеджмент підприємництва в умовах трансформаційних змін вимагає інноваційних підходів і динамічної адаптивності, які можуть бути забезпечені саме через ситуаційний підхід до управління [7]. Дослідження Deloitte Ukraine та Американської торговельної палати в Україні виявило, що в умовах невизначеності компанії змушені вдаватися до гнучкого управління: 64% опитаних оптимізують операційні витрати, 42% переглядають інвестиційні плани, 34% коригують цінову політику [11]. Це демонструє, що адаптивність управлінських рішень стає критичною компетенцією для виживання бізнесу.

На основі аналізу наукової літератури [1, 2, 4, 6], можна виокремити такі ключові ознаки ситуаційного підходу в менеджменті:

– визнання невизначеності як об'єктивної реальності функціонування сучасних підприємств;

– відмова від універсальних управлінських рішень на користь ситуаційних методів;

– необхідність постійної діагностики внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на організацію;

– пріоритет гнучкості, адаптивності та здатності до швидкого реагування на зміни;

– інтеграція антикризових і проактивних механізмів управління.

Порівняльний аналіз принципів класичного та ситуаційного підходів у менеджменті наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз класичного та ситуаційного підходів у менеджменті

Аспект	Класичний підхід (наукова школа менеджменту, адміністративна школа тощо)	Ситуаційний підхід
Основна ідея	Існування універсальних законів, принципів і «найкращих» методів управління, які можна застосовувати в будь-якій організації.	Універсальних методів немає; ефективність управління залежить від конкретної ситуації.
Ставлення до середовища	Середовище розглядається як відносно стабільне; акцент — на внутрішній раціональній організації праці, структурі та процесах.	Середовище – динамічне, невизначене; акцент на адаптації до змін зовнішніх і внутрішніх факторів.
Принцип прийняття рішень	Рішення приймаються на основі стандартизованих правил, норм, інструкцій, які вважаються оптимальними для всіх подібних випадків.	Рішення приймаються після діагнозу конкретної ситуації; вибір методу залежить від обставин, ризиків, ресурсів, часу.
Роль керівника	Керівник – організатор, контролер, який забезпечує дотримання встановлених правил і процедур.	Керівник – діагност ситуацій, аналітик і адаптер, який постійно оцінює зміни та коригує управлінські дії.
Організаційна структура	Чітка, ієрархічна, стабільна структура з фіксованими функціями та повноваженнями.	Гнучка, адаптивна структура, яка може змінюватися залежно від ситуації (проєктні команди, тимчасові групи тощо) .
Ставлення до невизначеності	Невизначеність намагаються мінімізувати через стандартизацію, планування, формалізацію.	Невизначеність визнається як об'єктивна реальність; управління спрямоване на зниження її впливу через адаптивні механізми та сценарне мислення.
Критерій ефективності	Дотримання встановлених норм, стандартів, планових показників.	Досягнення цілей організації в конкретних умовах за допомогою методів, найбільш відповідних ситуації.
Застосування в умовах кризи / війни	Класичні підходи часто виявляються надто ригідними в умовах різких змін середовища.	Ситуаційний підхід розглядається як ключовий для антикризового менеджменту, ризик-менеджменту та забезпечення стійкості бізнесу в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення.

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 4, 6, 7].

У контексті розвитку системи менеджменту конкретного підприємства, зокрема «ВТКФ Золотий колосок», застосування ситуаційного підходу дозволяє не лише підвищити ефективність поточної управлінської діяльності, а й сформувати стійку адаптивну систему, здатну функціонувати в умовах постійних змін і невизначеності. Вибір цього об'єкта дослідження зумовлений кількома чинниками. По-перше, ПП «ВТКФ Золотий колосок» стикається з необхідністю постійної адаптації до нових реалій ринку. По-друге, підприємство має достатню історію функціонування та сформовану систему менеджменту, що дозволяє провести діагностику як існуючих управлінських практик, так і потенціалу для впровадження ситуаційних механізмів управління. По-третє, аналіз конкретного підприємства дозволить не лише ідентифікувати теоретичні положення ситуаційного підходу, а й розробити практичні рекомендації щодо його імплементації, які можуть бути масштабовані на інші підприємства аналогічного типу.

ПП «Виробничо-торгова комерційна фірма «Золотий колосок»» — вітчизняне приватне підприємство, яке спеціалізується на виготовленні та встановленні металопластикових вікон і дверей під замовлення. Підприємство функціонує на ринку України з 1992 року. З 2021 року фірма виготовляє віконні та дверні конструкції з профільних систем торгової марки Kömmerling. Також компанія займається виготовленням алюмінієвих вікон, дверей, офісних перегородок і фасадів. «ВТКФ Золотий колосок» має досить широку дилерську мережу в Україні, що потребує координації виробничих, логістичних і збутових процесів [12].

Оцінка показників діяльності підприємства за 2021-2025 роки виявила стійку тенденцію до скорочення обсягів виробництва та чисельності персоналу, що свідчить про зменшення масштабів господарської діяльності в

аналізований період. Коефіцієнт плинності кадрів у 2025 році порівняно з 2021 роком склав 75%, що свідчить про значні кадрові втрати підприємства. Однак, попри скорочення операційної діяльності, підприємство демонструє здатність генерувати прибуток навіть в умовах несприятливого зовнішнього середовища, що підтверджує обґрунтованість обраної керівництвом короткострокової стратегії оптимізації масштабів діяльності як адаптивної реакції на негативний вплив зовнішніх факторів.

Аналіз стану менеджменту ПП «ВТКФ Золотий Колосок» дозволив ідентифікувати *основні проблемні зони в системі управління*:

– переважно одноосібне централізоване прийняття ключових рішень керівником;

– домінування інтуїтивного методу прийняття рішень замість обґрунтованого аналізу даних;

– недостатньо ефективне планування матеріальних запасів, що створює ризики простоїв виробництва або надлишкових запасів;

– відсутність системного стратегічного планування бізнес-процесів;

– імплементація маркетингової діяльності без чіткої стратегії;

– обмежене використання сучасних інструментів фінансового менеджменту (бюджетування, фінансовий аналіз, контролінг).

У таблиці 2 систематизовано основні управлінські ситуації досліджуваного підприємства з погляду на імплементацію ситуаційного підходу в систему менеджменту ПП «ВТКФ Золотий колосок».

Таблиця 2. Оцінка управлінських ситуацій в системі менеджменту ПП «ВТКФ Золотий колосок» крізь призму ситуаційного підходу

Управлінська ситуація	Фактори, що формують ситуацію	Вплив на діяльність підприємства	Як реагує існуюча система менеджменту	Чи відповідає реакція вимогам ситуаційного підходу
Зміни попиту на продукцію фірми	**Зовнішні:** воєнні ризики; зміни у споживчих уподобаннях; зниження купівельної спроможності. **Внутрішні:** обмежені можливості швидкої переорієнтації виробництва.	Зменшення обсягів збуту, необхідність оперативного коригування виробничих планів	Реагування реактивне: недостатньо точний прогноз рівня попиту, внаслідок чого спостерігається як нестача матеріалів, так і нестача готової продукції.	Управління реактивне, сценарне планування відсутнє.
Енергетичні обмеження	**Зовнішні:** відключення електроенергії, пов'язані з масованими атаками на енергетичну інфраструктуру України; зростання тарифів на електроенергію. **Внутрішні:** висока енергозалежність виробничих процесів; наявність генератора, який дозволяє продовжувати роботу під час відключень, але з обмеженою потужністю.	Необхідність коригування виробничих планів і термінів виконання замовлень (особливо у періоди тривалих відключень, як взимку 2026 року); зростання собівартості продукції; ризик втрати клієнтів через зриви дедлайнів.	Реагування адаптивне, але частково ситуативне; під час тривалих відключень підприємство стикається з необхідністю пріоритезувати замовлення; зростання витрат не завжди повною мірою компенсується через обмежені можливості підвищення цін.	Відсутня системна матриця енергозалежності виробничих процесів; сценарне планування у разі тривалих відключень здійснюється імпровізовано.
Кадрові ризики	**Зовнішні:** мобілізація чоловіків; виїзд кваліфікованих працівників за кордон; загальний дефіцит кадрів на ринку праці. **Внутрішні:** втрата досвідчених монтажників, операторів верстатів, менеджерів зі збуту; зростання навантаження на решту працівників.	Нестача кваліфікованих кадрів; ризик зниження якості продукції та монтажу; зростання витрат на пошук і навчання нових працівників.	Реагування реактивне: спроби швидкого навчання новачків без системної програми; збільшення навантаження на існуючих працівників; відсутність програм підтримки персоналу.	Не відповідає вимогам ситуаційного підходу: управління персоналом здійснюється за принципом «гасіння пожеж».
Фінансові ризики	**Зовнішні:** зростання цін на сировину (ПВХ-профіль, фурнітура); зростання цін на енергоносії, логістику; інфляція; зниження платоспроможності клієнтів. **Внутрішні:** обмежені фінансові резерви; проблеми з платоспроможністю; недостатньо оборотних коштів.	Зниження рентабельності продукції; необхідність оптимізації витрат або перегляду цінової політики.	Реагування частково адаптивне: обрано правильну короткострокову стратегію скорочення масштабів діяльності, що дозволило зберегти прибутковість.	Частково відповідає: є елементи адаптації, але відсутнє системне фінансове планування; не використовуються інструменти сценарного фінансового планування.
Маркетингові проблеми	**Зовнішні:** посилення конкуренції на ринку; міграція потенційних клієнтів. **Внутрішні:** низька впізнаваність бренду; обмежений бюджет на маркетинг; недостатнє використання сучасних цифрових інструментів для просування.	Зниження обсягів замовлень; втрата конкурентних переваг.	Маркетинг ведеться хаотично, без чіткої стратегії; не проводиться сегментація клієнтів за чутливістю до ціни; потенціал дилерської мережі для просування продукції недостатньо використовується.	Не відповідає вимогам ситуаційного підходу: відсутня діагностика змін у споживчих уподобаннях; немає адаптації маркетингової комунікації до умов воєнного стану.

Джерело: розроблено автором.

Проведена діагностика ключових п'яти управлінських ситуацій (зміни попиту на продукцію фірми, енергетичні обмеження, кадрові ризики, фінансові ризики, маркетингові проблеми) показала, що наявна система менеджменту «ВТКФ Золотий колосок» демонструє переважно реактивний характер реагування на управлінські ситуації та потребує трансформації в проактивне ситуаційне управління.

Водночас позитивними тенденціями розвитку системи менеджменту підприємства є:

– забезпечення дотримання стандартів якості продукції, що підтверджує орієнтацію на задоволеність клієнтів;

– розширення комунікаційних каналів взаємодії з дилерською мережею, що сприяє зміцненню партнерських відносин;

– упровадження різноманітних інструментів контролю за своєчасністю виконання замовлень, що підвищує операційну ефективність.

Для трансформації системи менеджменту компанії доцільним є:

Попри те, що за період функціонування ПП «ВТКФ Золотий Колосок» сформувався позитивний імідж підприємства на ринку серед певної цільової аудиторії, для нарощення обсягів реалізації та масштабування бізнесу, однозначно потрібен ребрендинг. Пріоритетним напрямом при цьому має стати оновлення візуальної ідентичності фірми. Назва підприємства, що спеціалізується на виробництві металопластикових конструкцій, повинна відображати суть бізнесу, бути легкою для запам'ятовування та сприяти формуванню емоційного зв'язку, про що йшлося вище. Чинна назва «Золотий Колосок» не повною мірою відповідає зазначеним вимогам, оскільки асоціюється більше з аграрною сферою, а не з виробництвом металопластикових вікон і дверей, що, відповідно, створює бар'єри для сприйняття бренду потенційними новими клієнтами. Крім назви, ключовими аспектами, на яких варто зосередити увагу є: формування бажаних асоціацій, підвищення впізнаваності, підтвердження якості продукції та ефективне просування на ринку. Успішна реалізація ребрендингу дозволить досліджуваному підприємству отримати низку конкурентних переваг, зокрема: зміцнення іміджу, коригування негативних аспектів сприйняття фірми споживачами та формування оновленого позитивного образу.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що ситуаційний підхід в управлінні можна та доцільно розглядати як методологічну основу для розвитку системи менеджменту підприємств в умовах високої невизначеності. Діагностика управлінських ситуацій ПП «ВТКФ Золотий колосок» виявила невідповідність реакції системи менеджменту вимогам ситуаційного підходу, що підтверджує необхідність її трансформації.

Запропоновані заходи можуть бути впроваджені в систему менеджменту ПП «ВТКФ Золотий колосок» для підвищення гнучкості, адаптивності та фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Обґрунтована методика діагностики управлінських ситуацій та оцінки відповідності реакції системи менеджменту вимогам ситуаційного підходу може бути масштабована на інші підприємства малого та середнього бізнесу в Україні. Перспективи подальших досліджень полягають у проведенні порівняльного аналізу застосування ситуаційного підходу на підприємствах різних галузей та розмірів.

Література

1. Попіль Ю. П., Хомюк Н. Л., Коробчук М. Г. Ситуаційний менеджмент у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-98.
2. Омельченко А.І. Інтегрований підхід до ситуаційного управління бізнесом в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 2. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2-8641.
3. Бей Г. В., Синиченко А. В., Маріо Роберто С. М. Менеджмент у часи невизначеності та криз: трансформація управлінської парадигми України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-70.
4. Антонюк Д. А., Кулик Д. М. Трансформація парадигми ризик-менеджменту підприємств в Україні в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2026. Том 1. № 35. С. 43-56. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-03.
5. Гагарінов О. В. Теоретико-практичні принципи управління підприємством як бізнес-організацією в умовах невизначеності на шляху до системної досконалості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 2. С. 370-374. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-69.
6. Чикуркова А., Курило Ю. Стратегії адаптації українських підприємств як складова ситуаційного менеджменту в умовах високої невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18053773.
7. Трут О. О., Вербова О. С. Менеджмент підприємництва в умовах трансформаційних змін: інноваційні підходи та динамічна адаптивність. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. *Економічні науки.* 2026. № 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-26.
8. Червона О., Гопка А. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 79-82. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-15.
9. Надвиничиний О. Післявоєнна трансформація бізнес-середовища України: виклики для підприємств і пріоритети менеджменту. *Економічний аналіз*. 2026. № 36 (1). С. 402-417. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2026.01.402.
10. Орєхов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). С. 115-121. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11.
11. Deloitte Ukraine, Американська Торговельна Палата. Стійкість ціною розвитку: як український бізнес адаптується до нових викликів. Deloitte. 24.03.2026. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/deloitte-acc-business-resilience-survey-2026.html?utm_source=copilot.com.
12. ПП «ВТКФ Золотий Колосок» : веб-сайт. URL: https://goldkolosok.com.ua/.

References

1. Popil, Yu. P., Khomiuk, N. L., & Korobchuk, M. H. (2024). Sytuatsiinyj menedzhment u pryiniatti upravlinskykh rishen [Situational management in managerial decision-making]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-98.
2. Omelchenko, A. I. (2023). Intehrovanyj pidkhid do sytuatsiinoho upravlinnia biznesom v umovakh viiny [Integrated approach to situational business management in wartime conditions]. *Mizhnarodnyi naukovyj zhurnal «Internauka». Seriia: «Ekonomichni nauky»*, no. 2. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2-8641.
3. Bei, H. V., Syntschenko, A. V., & Mario Roberto, S. M. (2025). Menedzhment u chasy nevyznachenosti ta kryz: transformatsiia upravlinskyi paradyhmy Ukrainy [Management in times of uncertainty and crises: transformation of Ukraine's management paradigm]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-70.
4. Antoniuk, D. A., & Kulyk, D. M. (2026). Transformatsiia paradyhmy ryzyk-menedzhmentu pidpryiemstv v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Transformation of the risk management paradigm of enterprises in Ukraine under martial law]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo: trendy rozvytku*, vol. 1, no. 35, pp. 43–56. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-03.

5. Haharin, O. V. (2026). Teoretyko-praktychni pryntsypy upravlinnia pidpryiemstvom yak biznes-orhanizatsiieiu v umovakh nevyznachenosti na shliakhu do systemnoi doskonalosti [Theoretical and practical principles of enterprise management as a business organization in conditions of uncertainty on the path to systemic excellence]. *Ukrainskyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 11, no. 2, pp. 370–374. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-69.
6. Chykurkova, A., & Kurylo, Yu. (2025). Stratehii adapatsii ukrainskykh pidpryiemstv yak skladova sytuatsiinoho menedzhmentu v umovakh vysokoii nevyznachenosti [Adaptation strategies of Ukrainian enterprises as a component of situational management under high uncertainty]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 18. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18053773.
7. Trut, O. O., & Verbova, O. S. (2026). Menedzhment pidpryiemnytstva v umovakh transformatsiinykh zmin: innovatsiini pidkhody ta dynamichna adaptyvnist [Business management in conditions of transformational changes: innovative approaches and dynamic adaptability]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-26.
8. Chervona, O., & Hopka, A. (2024). Brend-menedzhment u systemi stratehichnoho upravlinnia biznesom [Brand management in the system of strategic business management]. *Ukrainskyj ekonomichnyj chasopys*, no. 4, pp. 79–82. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-15.
9. Nadvynychnyj, O. (2026). Pisliavoienna transformatsiia biznes-seredovyshcha Ukrainy: vyklyky dlia pidpryiemstv i priorytety menedzhmentu [Post-war transformation of Ukraine's business environment: challenges for enterprises and management priorities]. *Ekonomichnyj analiz*, vol. 36, no. 1, pp. 402–417. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2026.01.402.
10. Oriekhov, M. O. (2023). Vyklyky dlia antykryzovoho menedzhmentu kompaniy v umovakh povoiennoho vidnovlennia [Challenges for crisis management of companies in the conditions of post-war recovery]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 1(49), pp. 115–121. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11.
11. Deloitte Ukraine, & American Chamber of Commerce. (2026, March 24). *Stijkist tsinoyu rozvytku: yak ukrainskyj biznes adaptyruyet'sya do novykh vyklykiv* [Resilience at the price of development: how Ukrainian business adapts to new challenges]. Deloitte. Available at: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/deloitte-acc-business-resilience-survey-2026.html.
12. Private Enterprise «VTKF Zolotyj Kolosok». (n.d.). *Official website*. Available at: https://goldkolosok.com.ua/.

Стаття надійшла до редакції / Received 26.07.2026 **Прийнята до друку / Accepted 07.08.2026**
Опубліковано/ Published 04.09.2026