



Стала економіка

УДК 005.334:005.336.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18219648>

**Організаційно-економічні механізми забезпечення управлінської
гнучкості в умовах економічних ризиків**

Муляр Тамара Станіславівна,

кандидат економічних наук, доцент, завідувачка економічним відділенням,

Житомирський агротехнічний фаховий коледж,

м. Житомир, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-0689-8945>

Магнушевська Тетяна Миколаївна,

викладач-методист, Житомирський агротехнічний фаховий коледж,

м. Житомир, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-5915-3058>

Веремій Тамара Борисівна,

викладач економічних дисциплін, Житомирський агротехнічний фаховий

коледж, м. Житомир, Україна

Прийнято: 28.12.2025 | Опубліковано: 12.01.2026

***Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена посиленням економічної нестабільності, зростанням невизначеності та кумулятивним впливом воєнних, фінансових, логістичних, податкових, кадрових та енергетичних ризиків на діяльність підприємств. За таких умов традиційні уніфіковані підходи до управління є недостатніми для забезпечення стійкості та безперервності функціонування суб'єктів господарювання. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розроблення авторського*



підходу до формування організаційно-економічного механізму забезпечення гнучкості менеджменту підприємств на основі поєднання ризикоорієнтованого управління з адаптивними інструментами. Реалізація поставленої мети передбачає систематизацію актуальних економічних ризиків, визначення їхнього впливу на параметри системи менеджменту та обґрунтування логіки трансформації ризикових викликів у гнучкі рішення для забезпечення управлінської стійкості. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, логічне моделювання, а також системний і структурно-функціональний підходи. У статті встановлено, що управлінська гнучкість є не окремою характеристикою або ситуативною реакцією на зміни зовнішнього середовища, а інтегрованим результатом узгодженої дії організаційних, економічних та інформаційно-аналітичних механізмів. Доведено, що економічні ризики є тригерами управлінських змін і зумовлюють диференціацію форм та інструментів реагування. Запропоновано авторську модель забезпечення адаптивності системи управління, що розкриває логіку переходу від ідентифікації економічних ризиків до застосування організаційно-економічних механізмів, формування гнучких управлінських рішень та досягнення стійкості підприємства. Систематизація механізмів, інструментів та результатів менеджменту підтверджує доцільність інтегрованого підходу до управління в умовах економічних ризиків.

Ключові слова: економічна нестабільність, ризикоорієнтоване управління, адаптивне управління, управлінська стійкість, організаційно-економічні механізми, управлінські рішення.



Organizational and economic mechanisms for ensuring managerial flexibility under economic risks

Tamara Muliar,

Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor, Head of Economic
Department, Zhytomyr Agricultural Technical Professional College,
Zhytomyr, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-0689-8945>

Tetiana Mahnushevska,

Methodist Teacher, Zhytomyr Agricultural Technical Professional College,
Zhytomyr, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-5915-3058>

Tamara Veremii,

Lecturer in Economic Disciplines, Zhytomyr Agricultural Technical Professional
College, Zhytomyr, Ukraine

Abstract. *The intensification of economic instability drives the relevance of this study, the growing level of uncertainty, and the cumulative impact of military, financial, logistical, tax, labour, and energy risks on enterprise activities. Under such conditions, traditional standardised management approaches prove insufficient to ensure stability and continuity of business operations. The purpose of the article is to substantiate the theoretical foundations and develop the author's approach to the formation of an organisational and economic mechanism for ensuring managerial flexibility of enterprises based on the integration of risk-oriented management and adaptive managerial tools. Achieving this goal involves systematising current economic risks, determining their impact on management system parameters, and substantiating the logic of transition from risk challenges to flexible managerial decisions and managerial resilience. The methodological*



framework of the study is based on general scientific and specialised methods of cognition, including analysis and synthesis, induction and deduction, systemic and structural-functional approaches, and methods of generalisation and logical modelling. The study establishes that managerial flexibility is not a separate managerial characteristic or a situational response to changes in the external environment, but an integrated managerial outcome of the coordinated interaction among organisational, economic, and information-analytical mechanisms. It is substantiated that economic risks act as triggers of managerial change and determine the differentiation of managerial response forms and tools. An author's model for ensuring managerial flexibility is proposed, reflecting the logic of transitioning from the identification of economic risks to the application of organisational and economic mechanisms, the formation of flexible managerial decisions, and the achievement of managerial resilience within the enterprise. The conducted systematisation of mechanisms, tools, and managerial outcomes confirms the feasibility of an integrated approach to management under economic risks.

Keywords: *economic instability, risk-oriented management, adaptive management, managerial resilience, organizational and economic mechanisms, managerial decision-making.*

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням невизначеності, високою динамічністю зовнішнього середовища та ускладненням профілю ризиків господарської діяльності. Кумулятивний вплив воєнних, фінансових, логістичних, податкових, кадрових та енергетичних ризиків зумовлює нестабільність умов ухвалення рішень, за яких традиційні моделі, орієнтовані на відносну передбачуваність та жорстку регламентацію процесів, втрачають свою ефективність [1]. За таких умов особливого значення набуває здатність системи управління до своєчасної адаптації рішень, організаційних структур



та інструментів до змін економічного середовища без утрати керованості та стратегічної цілісності діяльності. Саме ця здатність розкриває сутність управлінської гнучкості як фундаментальної характеристики сучасного менеджменту підприємства [2, с. 233]. Крім того, формування адаптивності управління ускладнюється багатовимірністю та взаємопов'язаністю економічних ризиків, що мають деструктивний вплив на її фінансові, організаційні, операційні та інформаційні параметри. Це зумовлює необхідність переосмислення управлінської гнучкості: не як ситуативної реакції, а як системної властивості, що інтегрована в загальну систему функціонування підприємства в ризиковому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі управлінську гнучкість розглядають як дієвий інструмент адаптації підприємств до динамічних змін економічного середовища та зростання ризиків господарської діяльності. У працях А. Момані (A. Momani) та ін. доведено, що гнучкість менеджменту є вимірюваною завдяки застосуванню інструментів реальних опціонів і сценарного аналізу, що дає змогу адаптувати управлінські рішення в умовах стохастичних змін [3, р. 326]. Результати дослідження Р. Пейше (R. Peixe) та колег розширюють цей підхід, обґрунтовуючи роль інтеграції, готовності та гнучкості ланцюгів постачання як чинників реагування на мінливість попиту в посткризових умовах [4]. У контексті цифрових екосистем науковці на чолі з М. Хейкінхеймо (M. Heikinheimo) встановили, що динамічні здатності підприємств у багатосторонніх платформних моделях формують організаційну гнучкість і стійкість як довгострокову управлінську перевагу [5, р. 179]. Водночас А. Розенфельд-Кінер (A. Rozenfeld-Kiner) та Т. Крістал (T. Kristal) наголошують на неоднорідності соціально-економічних наслідків гнучких практик менеджменту, що підтверджує необхідність збалансованого ризикоорієнтованого підходу до їхнього впровадження [6, р. 527].



Дослідження А. Квасек (A. Kwasek) та ін. у межах концепції Economy 5.0 доводить, що організаційна спритність і оперативність адміністративних рішень є основними детермінантами сталого розвитку організацій у динамічному середовищі [7]. У працях С. Ма (S. Ma) та А. Аполлоні (A. Appolloni) розкрито економічний вимір управлінської гнучкості. Автори обґрунтовують її вплив на зниження ризикованості рішень та стимулювання інноваційної активності підприємств [8]. Питання адаптації систем управлінського контролю розглядають П. Бух (P. Bukh) зі співавторами, доводячи, що інтеграція бюджетування та прогнозування забезпечує гнучку трансформацію управлінських процесів без втрати контрольних функцій [9, p. 1221]. Л.-А. Кіхн (L.-A. Kihn) на основі лонгітюдного аналізу бюджетних практик промислових підприємств обґрунтовує, що традиційне бюджетування зазнає внутрішньої трансформації, а зміни типів бюджетів є формою адаптивного реагування системи менеджменту на динаміку зовнішнього середовища [10, p. 91]. Аналогічне підтверджують результати Ф. Чжоу (F. Zhou) та ін., які встановлюють, що стратегічне бюджетування та оцінювання бюджетних процесів мінімізують управлінські деформації та підвищують адаптивність фінансового менеджменту в умовах невизначеності [11]. У цифровому вимірі Н. Тетер та О. Лега доводять, що прогнозна аналітика на основі штучного інтелекту (далі – ШІ) створює інформаційне підґрунтя для гнучкого стратегічного планування та управління КРІ [12, с. 454]. Сценарний підхід як інструмент адаптивності системи в кризових умовах обґрунтовано А. Юткіною (A. Iutkina), яка доводить його ефективність для адаптації адміністративних рішень за умови обмежених ресурсів [13].

Поведінкові та комунікаційні аспекти гнучкості менеджменту відображено в працях В. Ганчева (V. Ganchev) [14] та Ю. Ткачова (Y. Tkachova) [15], які, досліджуючи інструменти ШІ та нейромаркетингу, демонструють зростання ролі аналітики та персоналізації в адаптації



адміністративних рішень до ринкової невизначеності. Інституційні обмеження управлінської гнучкості в інноваційній сфері розкриває А. Ільїна (А. Pyina), підкреслюючи значення узгодженості інтересів та адаптивних моделей державного й місцевого менеджменту [16, р. 71]. Методологічні засади формування гнучких управлінських систем доповнює В. Димитров (V. Dymytrov), який розглядає менеджмент як систему, здатну до самоорганізації та адаптації на основі комунікативних і ціннісних принципів [17, с. 30].

Узагальнення результатів аналізу наведених джерел дає змогу дійти висновку, що сучасні наукові підходи трактують управлінську гнучкість як системний результат інтеграції організаційних, економічних та інформаційно-аналітичних механізмів, спрямованих на адаптацію рішень до економічних ризиків і підтримання стійкості підприємств у динамічному середовищі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених управлінській гнучкості, організаційній спритності, фінансовій адаптивності та трансформації інструментів управління в умовах невизначеності, низка важливих питань у науковому дискурсі залишається відкритою. Зокрема, недостатньо систематизованими є підходи до узгодження різнорідних економічних ризиків із відповідними формами управлінської гнучкості, а також не сформовано цілісного бачення інтеграції ризикоорієнтованого менеджменту в організаційно-економічні механізми адаптації адміністративних рішень. Більшість наявних праць присвячено окремим аспектам гнучкості (фінансовим, бюджетним, цифровим або поведінковим), проте поза увагою залишається управлінська гнучкість як системний результат взаємодії організаційних, економічних та інформаційно-аналітичних компонентів.

Отже, дослідження спрямоване на подолання зазначених обмежень через розроблення інтегрованого підходу до забезпечення адаптивності



системи управління підприємств у середовищі підвищених економічних ризиків. Практичне значення результатів полягає в можливості використання запропонованого організаційно-економічного механізму та авторської моделі як методичного підґрунтя для ухвалення рішень щодо підвищення адаптивності, стійкості та координованості управлінських дій у динамічному економічному середовищі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розроблення авторського підходу до формування організаційно-економічного механізму забезпечення гнучкості менеджменту підприємств на основі поєднання ризикоорієнтованого управління з адаптивними інструментами в умовах економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні системи управління функціонують в умовах зростання економічної нестабільності, підвищеного рівня невизначеності та кумулятивного впливу ризиків, що істотно обмежує ефективність традиційних ієрархічних і жорстко регламентованих управлінських моделей. За таких умов адаптивність системи є визначальною характеристикою менеджменту, оскільки саме вона забезпечує здатність підприємства зберігати керованість, адаптивність і стійкість у динамічному економічному середовищі.

Сутність управлінської гнучкості полягає в здатності системи реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов через коригування рішень, цільових орієнтирів та механізмів їхньої реалізації. На відміну від підходів, орієнтованих на жорстку стабільність і формалізовані процедури, гнучкість передбачає власну трансформацію параметрів управління відповідно до економічних викликів і ризиків без втрати цілісності системи менеджменту [5, р. 186].

За умови турбулентності управлінська гнучкість виявляється в



поєднанні адаптивності рішень, оперативності реакцій і здатності менеджменту до внутрішньої трансформації. Це передбачає оптимізацію організаційних структур, перерозподіл відповідальності, оновлення підходів до планування й контролю з урахуванням змін ризикового середовища та потреб забезпечення безперервності діяльності підприємства [2, с. 238]. З огляду на це управлінську гнучкість варто розглядати як здатність системи вчасно адаптувати рішення та трансформувати параметри під впливом економічних ризиків зі збереженням керованості, внутрішньої узгодженості та стратегічної спрямованості розвитку. Для узагальнення сутності адаптивності системи управління та відображення взаємозв'язку між її основними складниками доцільно представити її авторське концептуальне бачення, що поєднує адаптацію, оперативність ухвалення рішень і трансформацію параметрів у цілісну систему менеджменту (рис. 1).

Наведена модель ілюструє формування гнучкості менеджменту як результат послідовного впливу економічних змін на адаптивність рішень, оперативність реакцій та здатність системи до трансформації. У цьому контексті економічні ризики постають не лише зовнішніми обмеженнями, а детермінантами, що ініціюють організаційні зміни та визначають напрями розвитку гнучких механізмів управління.

За таких обставин використання універсальних рішень виявляється недостатнім, оскільки різні типи економічних ризиків формують відмінні вимоги до оперативності ухвалення рішень, глибини адаптації та характеру управлінських змін [6, р. 530].



Рис. 1. Концептуальне бачення управлінської гнучкості в сучасних системах менеджменту

Джерело: побудовано авторами

Перехід від уніфікованих моделей менеджменту до ризикоорієнтованої зумовлений ускладненням економічного середовища та зростанням впливу різноспрямованих ризиків на результати діяльності підприємств. У таких умовах управлінська гнучкість втрачає ознаки загальної характеристики й набуває прикладного значення як інструмент адаптації до конкретних ризикових викликів. З огляду на це ідентифікація та систематизація актуальних економічних ризиків є вихідною передумовою формування її ефективних організаційно-економічних механізмів.

Вітчизняні підприємства функціонують в умовах кумулятивної дії воєнних, фінансових, логістичних, податкових, кадрових та енергетичних ризиків, які мають різну економічну природу, часову динаміку та масштаби впливу, проте в сукупності формують високий рівень управлінської



невизначеності [2, с. 240]. Ці ризики не лише впливають на результати господарської діяльності, а й безпосередньо трансформують параметри менеджменту, змінюючи вимоги до оперативності ухвалення рішень, глибини управлінської адаптації та характеру організаційних змін. Кожна з виокремлених груп економічних ризиків по-різному впливає на фінансові, організаційні, операційні та інформаційні компоненти менеджменту підприємства і, відповідно, зумовлює потребу в специфічних формах управлінської гнучкості. Це свідчить про обмеженість уніфікованих рішень та підтверджує доцільність застосування ризикоорієнтованого підходу, за якого адаптивність системи управління формується не як універсальна характеристика, а як цілеспрямована реакція на конкретні ризикові виклики.

З метою структурування зазначеного взаємозв'язку доцільно систематизувати актуальні економічні ризики функціонування підприємств та відповідні їм форми гнучкості, що дає змогу обґрунтувати подальший вибір організаційно-економічних механізмів управління (табл. 1).

Таблиця 1

Актуальні економічні ризики та їхній вплив на параметри управлінської гнучкості

Прояв ризику	Параметри системи управління, що зазнають впливу	Управлінський виклик	Визначальна форма управлінської гнучкості
Воєнні ризики			
Загроза активам, високий рівень невизначеності, порушення безпеки	Стратегія, структура управління, система контролю	Збереження керованості та стратегічної цілісності	Стратегічна, антикризова
Фінансові ризики			
Нестача або нестабільність фінансування, ліквідні обмеження	Бюджетування, інвестиційна політика, фінансове планування	Адаптація фінансових рішень до обмежених ресурсів	Бюджетна, інвестиційна
Логістичні ризики			



Прояв ризику	Параметри системи управління, що зазнають впливу	Управлінський виклик	Визначальна форма управлінської гнучкості
Обмеження або блокування постачання, зростання витрат	Операційні процеси, ланцюги постачання	Забезпечення безперервності бізнес-процесів	Операційна, процесна
Податкові ризики			
Комплаєнс-вимоги, регуляторний тиск, ризик штрафів	Управлінський облік, внутрішній контроль, звітність	Підвищення якості адміністративних рішень і прозорості	Інформаційна, комплаєнс
Кадрові ризики			
Дефіцит персоналу, мобілізаційні обмеження	Організаційна структура, розподіл функцій	Перерозподіл відповідальності та навантаження	Організаційна
Енергетичні ризики			
Вимкнення електроенергії, нестабільність постачання	Операційна діяльність, використання ресурсів	Підтримання стабільності операцій	Ресурсна, антикризова

Джерело: побудовано за [1; 2; 18; 19]

Результати аналізу підтверджують комплексність управлінської гнучкості, що формується як сукупність організаційних, економічних та інформаційних реакцій на різні типи економічних ризиків, які можуть одночасно впливати на кілька параметрів системи менеджменту, що актуалізує розроблення інтегрованих механізмів адаптації. Основним чинником системної нестабільності є ризик продовження воєнних дій на території України, який створює довгострокову невизначеність щодо безпеки активів, стабільності виробничих процесів та прогнозованості результатів діяльності. Його кумулятивний вплив спричиняє посилення фінансових, логістичних і кадрових обмежень, що підвищує вимоги до стратегічної та антикризової управлінської гнучкості. Водночас ризики скорочення міжнародного фінансування та обмеження логістичних потоків безпосередньо впливають на інвестиційне планування, бюджетні рішення й операційну



діяльність підприємств, актуалізуючи потребу в бюджетній, інвестиційній та процесній гнучкості, зокрема через диверсифікацію джерел ресурсів і каналів постачання. Крім того, зростає роль податкових ризиків, що в сучасних умовах набули розширеного комплаєнс-контролю та посилили інституційний тиск на менеджмент підприємств. Структурування податкових ризиків за напрямками реєстрації, звітності, сплати й декларування формує підвищені вимоги до якості облікової інформації, внутрішнього контролю та процедур управління, що зумовлює необхідність оперативної адаптації системи до змін податкового регулювання та ризикоорієнтованого контролю [20, с. 43]. У цьому контексті гнучкість менеджменту виявляється в здатності оперативно коригувати рішення без порушення фінансової дисципліни. Значним обмеженням цих рішень є дефіцит трудових ресурсів, зумовлений демографічними втратами, вимушеною міграцією та мобілізаційними процесами, що потребує трансформації організаційних структур, перерозподілу функцій і застосування гнучких форм організації праці. Паралельно посилюється ризик дефіциту енергоресурсів, пов'язаний із порушенням безперервності виробництва та ланцюгів постачання, що актуалізує розвиток антикризової та ресурсної гнучкості управління.

Узагальнення аналізу актуальних економічних ризиків свідчить, що їхня природа й інтенсивність по-різному впливають на основні параметри системи менеджменту підприємства, формуючи виклики для стратегічної стійкості, фінансової збалансованості, операційної безперервності та якості рішень. За таких умов управлінська гнучкість не може реалізовуватися за універсальним принципом і потребує ризикоорієнтованої логіки, у межах якої вона формується як цілеспрямована та диференційована відповідь на конкретний ризиковий профіль підприємства.

Практичне втілення такого підходу ґрунтується на синергії організаційно-економічних механізмів, що забезпечують адаптацію



адміністративних рішень до змінного ризикового середовища. Організаційні важелі спрямовані на оперативність реагування, економічні – на гнучкість фінансових рішень, а інформаційно-аналітичні та антикризові – на формування обґрунтованої основи управлінського вибору. Водночас ефективність цих механізмів визначається не використанням окремих інструментів, а рівнем їхньої інтеграції в межах єдиної адміністративної логіки. З огляду на це запропоновано авторську концепцію організаційно-економічного механізму забезпечення управлінської гнучкості, побудовану на інтеграції ризикоорієнтованого менеджменту з адаптивними інструментами.

У межах запропонованого підходу економічні ризики розглядаються як вихідні тригери управлінських змін, що визначають напрями трансформації рішень, структур і процедур, водночас адаптивність системи управління формується як цілеспрямована реакція на ризикові виклики різної природи та інтенсивності (рис. 2).

В основу моделі покладено гіпотезу, що ідентифіковані ризики є тригерами реагування, що реалізується через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних механізмів. Їхнє застосування забезпечує трансформацію основних параметрів відповідно до змін ризикового середовища та створює умови для формування гнучких рішень, орієнтованих на забезпечення стійкості підприємства.

Особливістю моделі є синергія організаційних та економічних компонентів у межах єдиної управлінської логіки. Організаційні важелі визначають оперативність та адаптивність реакції менеджменту, тоді як економічні дають змогу коригувати фінансові та ресурсні рішення без втрати керованості. Їхню взаємодію посилює інформаційно-аналітичний супровід, який формує основу для обґрунтованого ухвалення адміністративних рішень в умовах ризику.

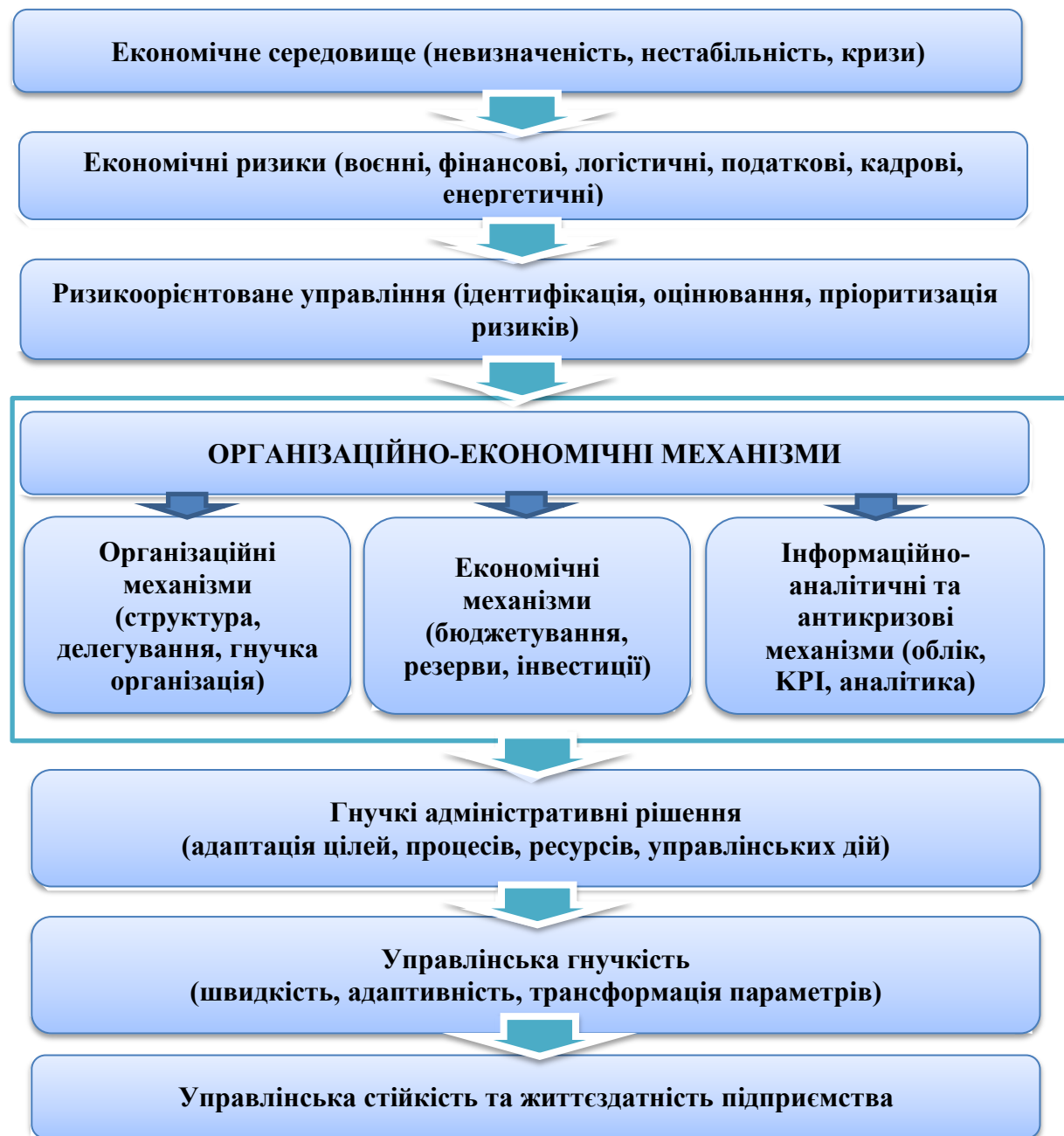


Рис. 2. Модель забезпечення управлінської гнучкості в умовах економічних ризиків

Джерело: побудовано авторами

У межах моделі адміністративні рішення трактуються як адаптивний інструмент, що формується на основі аналітики ризиків і сценарного підходу, та урівноважує стабільність функціонування підприємства з необхідністю стратегічних трансформацій. Такий баланс дає змогу уникнути як надмірної



жорсткості, так і втрати контролю через надмірну варіативність рішень.

Результатом роботи механізму є управлінська стійкість підприємства, що виявляється в цілісності менеджменту, безперервності процесів і досягненні стратегічних цілей в умовах економічних ризиків. У цьому контексті управлінська гнучкість постає як системний результат інтегрованої дії організаційних, економічних та інформаційно-аналітичних механізмів.

Для конкретизації прикладного наповнення моделі та відображення логіки переходу від механізмів адаптації до управлінських результатів варто систематизувати відповідні механізми, інструменти їхньої реалізації та очікувані ефекти (табл. 2).

Таблиця 2

Систематизація організаційно-економічних механізмів, інструментів та результатів забезпечення управлінської гнучкості

Спрямованість механізму	Інструменти реалізації	Управлінський результат	Внесок в управлінську стійкість
Організаційний механізм			
Підвищення адаптивності управлінської структури	Децентралізація, делегування повноважень, гнучкі форми організації праці	Мінімізація часу ухвалення рішень, підвищення оперативності	Збереження керованості в умовах змін
Економічний механізм			
Адаптація фінансових рішень до ризиків	Гнучке бюджетування, резервування ресурсів, адаптивна інвестиційна політика	Фінансова збалансованість, стійкість ресурсного забезпечення	Забезпечення фінансової стабільності
Інформаційно-аналітичний механізм			
Підвищення якості адміністративних рішень	Управлінський облік, KPI, аналітика ризиків	Обґрунтованість і прозорість адміністративних рішень	Зниження інформаційної невизначеності
Сценарний механізм			
Підготовка до альтернативних сценаріїв розвитку	Сценарне планування, моделювання ризиків	Готовність до реалізації негативних сценаріїв	Підвищення прогнозованості управління



Спрямованість механізму	Інструменти реалізації	Управлінський результат	Внесок в управлінську стійкість
Антикризовий механізм			
Мінімізація негативних наслідків ризиків	Антикризові плани, оперативне перерозподілення ресурсів	Зниження втрат, стабілізація діяльності	Підтримання безперервності процесів
Інтегрований механізм			
Узгодження управлінських дій	Координація організаційних та економічних механізмів	Системна управлінська гнучкість	Формування управлінської стійкості

Джерело: побудовано авторами

Наведена систематизація механізмів та інструментів їхнього впровадження доводить, що управлінська гнучкість є результатом узгодженої дії різнорівневих чинників впливу. Поєднання організаційних, економічних та інформаційно-аналітичних механізмів забезпечує адаптивність системи управління до коливань економічних ризиків без втрати керованості та стратегічного вектора розвитку підприємства.

Висновки. В умовах зростання економічної нестабільності та багатовимірних ризиків управлінська гнучкість стає фундаментальною передумовою забезпечення стійкості та життєздатності підприємств. Використання уніфікованих підходів є недостатнім для ефективного реагування на воєнні, фінансові, логістичні, податкові, кадрові та енергетичні виклики, що доводить необхідність переходу до ризикоорієнтованої логіки управління. У сучасних умовах адаптивність системи управління є не ситуативною реакцією, а системним результатом, що виникає в процесі адаптації рішень до конкретних економічних ризиків. Такий підхід забезпечує баланс між стабільністю функціонування підприємства та необхідністю своєчасної трансформації управлінських параметрів. Обґрунтовано, що саме економічні ризики є тригерами змін і визначають напрями розвитку гнучких форм реагування, що підтверджує доцільність застосування



ризикоорієнтованої логіки менеджменту.

Розроблена авторська модель узагальнює перехід від ідентифікації економічних ризиків до ухвалення гнучких рішень та досягнення стратегічної стійкості підприємства. Практична значущість результатів полягає в можливості впровадження моделі та систематизованих механізмів як методичної основи для ухвалення рішень на підприємствах, що функціонують в умовах економічних ризиків.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні інструментарію кількісного оцінювання гнучкості та апробації запропонованих підходів у різних галузях економіки.

Список використаних джерел

1. Оцоколич В. Ключові ризики бізнесу 2025 року. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/232836_klyuchov-riziki-bznesu-2025-roku (дата звернення: 18.12.2025).

2. Сімкова Т., Патлай А. Досягнення збалансованості розвитку підприємства через формування моделі антикризового забезпечення підприємства при турбулентності ринків та деструктивних впливах. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 2. С. 233–244. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.233>.

3. Momani A., Khrais S., Almahmood R. Managing risk and uncertainty in machine replacement decisions using real options analysis and Monte Carlo simulation. *Management Systems in Production Engineering*. 2024. Vol. 32, № 3. P. 326–338. DOI: <https://doi.org/10.2478/mspe-2024-0031>.

4. Peixe R. N., Guerra R. M. D. A., Alberto M. F., Zavarise A. P. B. Integration, readiness, flexibility and demand uncertainty in the post-COVID-19 period: perspectives from a Brazilian supply chain. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. 2025. Vol. ahead-of-print.



DOI: <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-08-2024-1583>.

5. Heikinheimo M., Hautamäki P., Julkunen S., Koponen J. Dynamic capabilities and multi-sided platforms: fostering organizational agility, flexibility, and resilience in B2B service ecosystems. *Industrial Marketing Management*. 2025. Vol. 125. P. 179–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.01.006>.

6. Rozenfeld-Kiner A., Kristal T. Who gains from organizational flexibility? Flexible organizational practices and wage inequality. *Work, Employment and Society*. 2025. Vol. 39, № 3. P. 527–550. DOI: <https://doi.org/10.1177/09500170251317979>.

7. Kwasek A., Kocot M., Radowicki S., Kandefer K., Szymańska M., Soboń D., Trzaskowska-Dmoch A. The impact of organizational agility on the sustainable development of the organization in the context of Economy 5.0. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 15. Article 6907. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17156907>.

8. Ma S., Appolloni A. Can financial flexibility enhance corporate green innovation performance? Evidence from an ESG approach in China. *Journal of Environmental Management*. 2025. Vol. 387. Article 125869. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125869>.

9. Bukh P. N., Ringgaard A., Sandalgaard N. Moving beyond Beyond Budgeting: a case study of the dynamic interrelationships between budgets and forecasts. *European Accounting Review*. 2025. Vol. 34, № 3. P. 1221–1247. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180.2024.2362681>.

10. Kihn L.-A. Budgeting changes and success: abandonment, reform or stability in Finnish manufacturing firms? *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2023. Vol. 19, № 6. P. 91–111. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-12-2022-0187>.

11. Zhou F., Liu Y., Triwannah S., Triatmanto B. Strategic budgeting and budgeting evaluation effects on China's manufacturing companies' performance.



Journal of Risk and Financial Management. 2025. Vol. 18, № 4. Article 172. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18040172>.

12. Тетер Н., Лега О. Прогнозна аналітика на основі штучного інтелекту як інструмент передбачення КРІ та підвищення ефективності стратегічного планування. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 4 (19). С. 454–460. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-65>.

13. Iutkina A. Crisis management of hotel enterprises in Ukraine based on scenario planning. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15484894>.

14. Ganchev V. Automotive business marketing with the use of artificial intelligence technologies for service personalization. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17060084>.

15. Tkachova Y. Integrating neuromarketing into brand trust building strategies in the digital environment. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17191200>.

16. Ilyina A. Construction of technology parks as a means of resolving conflicts of interest between the subjects of the investment process. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5, № 3. P. 71–81. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-3-71-81>.

17. Димитров В. Ю. Новітні методологічні підходи в теорії управління. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2016. № 11. С. 30–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprfc_2016_11_10 (дата звернення: 18.10.2025).

18. Юхименко П., Приходько Т., Якимюк Ю. Організаційно-економічні важелі забезпечення економічного порядку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-46>.

19. Ревенко О. В., Лагодієнко В. В., Уваров С. В., Береза В. В., Печка С. С. Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах сучасних викликів: міжнародний досвід та специфіка повоєнного відновлення.



Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10, № 3. С. 264–267. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-52>.

20. Муляр Т. С. Імплементация методик та моделей діагностики кризового стану в практику аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. №4. С. 41–45. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2017/10.pdf (дата звернення: 18.10.2025).