

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-72>

УДК 338.242:658.87

**Дубіщев Віктор Петрович**

доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9460-7054>

**Скрильник Андрій Сергійович**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9622-4217>

**Чижевська Марина Борисівна**

кандидат економічних наук,  
доцент, завідувач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1637-9564>

**Viktor Dubishchev, Andrii Skrylnyk, Maryna Chyzhevska**  
National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”

## СЦЕНАРНЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

### SCENARIO-BASED STRATEGIC PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES IN A TURBULENT ECONOMIC ENVIRONMENT

**Анотація.** У статті обґрунтовано доцільність сценарного стратегічного планування розвитку підприємств торгівлі в умовах турбулентного економічного середовища. Метою дослідження є розроблення адаптивної моделі формування стратегічних рішень для торговельних підприємств з урахуванням воєнних, інфляційних, логістичних і технологічних ризиків. Узагальнено сучасні наукові підходи до сценарного планування, систематизовано ключові зовнішні драйвери нестабільності та запропоновано чотири базові сценарії розвитку: інерційний, турбулентний, воєнний та інноваційний прорив. Наукова новизна полягає в адаптації сценарного підходу до специфіки підприємств торгівлі України та запровадженні системи ранніх індикаторів перемикання стратегій. Практичне значення результатів полягає у використанні запропонованого алгоритму під час перегляду стратегічних планів, бюджетів, асортиментної та інвестиційної політики.

**Ключові слова:** підприємства торгівлі, сценарне планування, стратегічний розвиток, турбулентне середовище, стратегічна інерція, воєнний сценарій, адаптивність, стійкість.

**Summary.** The article substantiates the feasibility of scenario based strategic planning for trade enterprises operating in a turbulent economic environment. The purpose of the study is to develop an adaptive model for strategic decision making that reflects war related disruptions, inflation, changes in consumer demand, logistics constraints, labour shortages, and accelerating digital transformation in trade. The research is based on the methods of analysis and synthesis, comparison, logical generalisation, scenario modelling, and strategic diagnostics. The paper combines the interpretation of recent academic studies on adaptive strategic management with the analysis of current macroeconomic and sectoral signals relevant for Ukrainian trade enterprises. The proposed approach includes the identification of key external drivers, assessment of internal capabilities, construction of alternative scenarios, selection of strategic responses for each scenario, and creation of a monitoring system based on early warning indicators. The study shows that the environment of trade enterprises is shaped by a combination of security risks, damaged infrastructure, declining purchasing power, volatile prices, financing constraints, supply chain restructuring, and the rapid spread of digital channels. In response to these factors, four baseline scenarios are developed: inertial, turbulent, wartime, and innovative breakthrough. For each scenario, the article specifies strategic priorities in the fields of assortment policy, pricing, logistics, finance, personnel, digital channels, partnerships,

and investment behaviour. The inertial scenario requires efficiency and selective growth, the turbulent scenario requires flexibility and diversification, the wartime scenario requires survival and preservation of critical assets, while the innovative breakthrough scenario requires rapid expansion, technological modernisation, and proactive market capture. The scientific novelty lies in adapting scenario planning to the specific conditions of Ukrainian trade enterprises and in combining the scenario portfolio with a system of early indicators that allows managers to switch between strategic trajectories in a timely manner. Unlike general works on strategic planning, the paper explicitly incorporates a wartime scenario and links each scenario to practical management actions. The proposed model can be used by managers and owners of trade enterprises while revising strategic plans, budgets, assortment decisions, procurement policies, investment programmes, and anti crisis measures. The approach increases preparedness for shocks, reduces strategic inertia, supports faster reaction to environmental changes, and improves the quality of managerial coordination during uncertainty. Scenario planning should be treated not as a one time forecast but as a continuous strategic process. Its implementation enables trade enterprises to maintain resilience under adverse conditions and to use recovery opportunities more effectively when the external environment improves.

**Keywords:** trade enterprises, scenario planning, strategic development, turbulent environment, strategic inertia, wartime scenario, adaptability, resilience.

**Постановка проблеми.** Турбулентність середовища функціонування підприємств торгівлі в Україні перестала бути тимчасовим відхиленням і набула ознак довготривалої норми. Після повномасштабного вторгнення економіка України скоротилася на 29,1 % у 2022 р., а сектор роздрібної торгівлі втратив близько третини торговельної інфраструктури; обсяг його обороту знизився на 21,4 % [10, с. 14, 46].

Одночасно з падінням попиту бізнес зіткнувся з прискоренням інфляції: у грудні 2022 р. річний індекс споживчих цін досяг 26,6 %, а логістичні та енергетичні шоки продовжували впливати на собівартість і строки постачання у 2023 р. [4, с. 12–13, 25]. Для торговельних підприємств це означало звуження попиту на неперіоритетні товарні групи, перехід частини продажів у цифрові канали, зростання потреби в оборотному капіталі та резервних логістичних рішеннях.

Масштаб проблеми підтверджують і дані швидкої оцінки збитків та потреб: станом на 31 грудня 2025 р. сукупні прямі збитки в Україні оцінено у 195,1 млрд дол. США, а в секторі комерції та промисловості – у 19,2 млрд дол. США прямих пошкоджень, 232,9 млрд дол. США втрат і 63,3 млрд дол. США потреб на відновлення [5, сс. 5, 18, 31–32]. За таких умов традиційне лінійне планування, орієнтоване на один базовий прогноз, не забезпечує достатньої готовності підприємств торгівлі до різких змін зовнішнього середовища.

Підприємства торгівлі особливо чутливі до воєнних ризиків, зміни споживчої поведінки, перебоїв постачання, кадрових обмежень та швидкого перетікання продажів у цифрові канали. Це актуалізує розроблення сценарного стратегічного планування, здатного забезпечити не лише реакцію на загрози, а й використання можливостей відновлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних дослідженнях стратегічне планування дедалі частіше тлумачиться не як жорстка послідовність управлінських кроків, а як гнучкий процес постійного перегляду гіпотез і коригування дій. Так, М. Кузьмінов наголошує, що в умовах

нестабільного середовища стратегічне планування трансформується у адаптивну систему зі сценарним мисленням та управлінням ризиками в реальному часі [2, с. 160–161]. Д. Хахалев серед ключових моделей стратегічного управління в турбулентному середовищі виокремлює сценарне планування, гнучкі стратегії та ризик-менеджмент [6, с. 432–434].

А.Д. Чикуркова, О.В. Федірець, Н.В. Покотильська та В.В. Тютюнник обґрунтовують, що одним із головних бар'єрів ефективного розвитку організації є стратегічна інерція, а використання сценарного планування дає змогу прогнозувати зміни та формувати альтернативні стратегії [7, с. 390–394]. У міжнародних дослідженнях А. Bouhaleb та Е. Tarinos доводять, що сценарне планування посилює проактивність і готовність до ризику в організаціях [8], а V. Theoharakis, Y. Zheng і L. Zhang показують переваги динамічного стратегічного планування для інноваційності та фінансової результативності [9].

Для українського контексту важливими є роботи, присвячені адаптації бізнесу до воєнних викликів. С.В. Гирич акцентує на логістичних проблемах, фінансових обмеженнях, кадровому дефіциті, безпеці персоналу, зміні попиту та необхідності цифрової адаптації торговельних підприємств [1]. С.К. Кучеренко, А.М. Колосов та А.І. Барілов розглядають сценарне планування як необхідний інструмент післявоєнного відновлення, що дає змогу коригувати рішення в режимі реального часу [3, с. 57–58]. Водночас у науковій літературі недостатньо розроблено прикладний інструментарій сценарного стратегічного планування саме для підприємств торгівлі, який поєднував би галузеві драйвери турбулентності, альтернативні сценарії та систему ранніх індикаторів.

**Метою статті** є розроблення та обґрунтування адаптивного підходу до сценарного стратегічного планування розвитку підприємств торгівлі в умовах турбулентного економічного середовища. Для досягнення цієї мети передбачено: систематизувати ключові драйвери нестабільності; запропонувати алгоритм сценарного стратегічного

планування; сформувані альтернативні сценарії розвитку; визначити стратегічні пріоритети для кожного сценарію; окреслити очікувані управлінські ефекти від упровадження сценарного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** *Ключові драйвери турбулентності та стратегічні імперативи розвитку.* Побудова сценарного портфеля для підприємства торгівлі має починатися не з екстраполяції одного базового тренду, а з фіксації чинників, які найбільше змінюють конфігурацію попиту, витрат, доступності ресурсів та інвестиційного горизонту. Узагальнення макроекономічних і галузевих сигналів дає змогу виділити п'ять груп драйверів, критичних для стратегічного планування торговельного бізнесу (табл. 1).

Наведені драйвери свідчать, що ризики для підприємства торгівлі мають комбінований характер: безпекові загрози підсилюють логістичні розриви, інфляція змінює структуру попиту, а кадрові обмеження та нестача фінансування ускладнюють масштабування. У 2023 р. значна частина компаній уже адаптувалася через пошук нових клієнтів, використання цифрових інструментів та оптимізацію ланцюгів постачання [10, с. 11, 25, 91–92].

Водночас адаптація не усуває потреби в довгостроковому виборі траєкторії розвитку. Саме тому стратегічне планування має поєднувати короткий цикл операційних рішень із більш тривалим циклом сценарного моделювання, в якому кожен можливий стан зовнішнього середовища пов'язаний із наперед підготовленим набором управлінських дій.

*Алгоритм сценарного стратегічного планування.* З урахуванням положень сучасних

досліджень [3, с. 57–60; 7, с. 390–394] доцільно розглядати сценарне стратегічне планування підприємства торгівлі як безперервний цикл із семи взаємопов'язаних етапів, поданих на рис. 1.

Перші три етапи формують базу стратегічної діагностики, четвертий і п'ятий переводять аналітику у площину альтернативних рішень, а шостий і сьомий забезпечують організаційну готовність до швидкого перемикання між сценаріями. Така логіка дозволяє уникати стратегічної інерції, коли підприємство продовжує діяти за звичною моделлю вже після зміни умов середовища [7, с. 392–394].

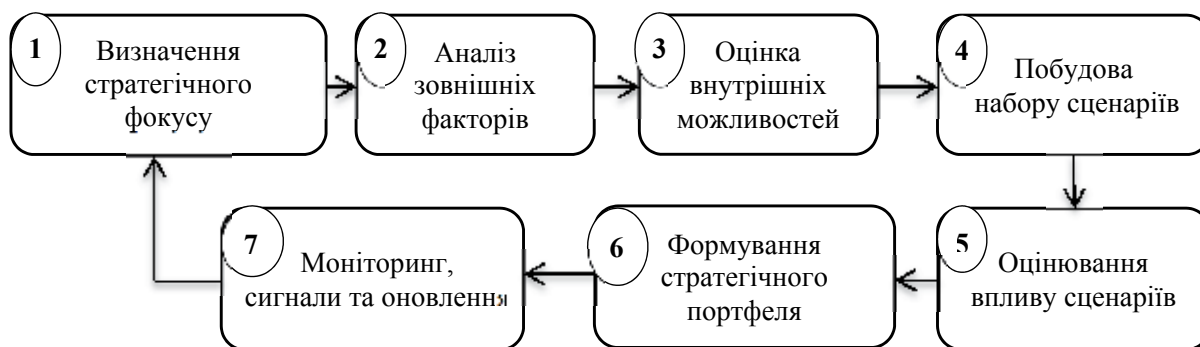
*Альтернативні сценарії розвитку підприємств торгівлі.* На підставі визначених драйверів запропоновано чотири базові сценарії розвитку підприємств торгівлі на середньостроковому горизонті 3–5 років. Вони не є прогнозами в чистому вигляді, а слугують рамками для підготовки рішень. Ключовою вимогою до набору сценаріїв є їхня взаємна відмінність, внутрішня узгодженість та управлінська придатність (табл. 2).

Інерційний сценарій відображає повільну нормалізацію, коли підприємство має концентруватися на ефективності та вибірковому зростанні. Турбулентний сценарій відповідає повторюваним шокам і вимагає короткого циклу планування, резервів і модульних ланцюгів постачання. Воєнний сценарій фокусується на виживанні й збереженні ядра бізнесу. Інноваційний прорив пов'язаний із прискореним відновленням, поглибленням європейської інтеграції та активізацією приватних інвестицій [5, с. 47–50].

**Таблиця 1 – Ключові драйвери турбулентності середовища підприємств торгівлі**

Драйвер турбулентності	Прояв і підтвердження	Управлінський наслідок для підприємства торгівлі
Безпекові ризики та пошкодження активів	Станом на 31.12.2025 прямі збитки в Україні оцінено у 195,1 млрд дол. США; у секторі комерції та промисловості – 19,2 млрд дол. США прямих пошкоджень	Необхідні зонування ризиків, резервні майданчики, релокація частини функцій, страхування активів та критичних операцій
Попит, доходи та інфляція	У 2022 р. економіка скоротилася на 29,1 %, оборот роздрібною торгівлі впав на 21,4 %, а інфляція у грудні 2022 р. досягла 26,6 %	Потрібні сценарні бюджети, перегляд асортименту на користь товарів першої необхідності, гнучке ціноутворення та програми утримання клієнтів
Логістика, енергетика та постачання	Фірми повідомляли про дефіцит входів, енергетичні перебої та логістичні вузькі місця; ланцюги постачання у 2023 р. були реорганізовані, але залишалися вразливими	Слід диверсифікувати постачальників, формувати запас критичних позицій, розробляти альтернативні маршрути та резервні енергетичні рішення
Фінансування і людський капітал	Брак доступного фінансування, висока вартість капіталу, дефіцит кадрів і потреба у гнучких формах зайнятості залишаються системними обмеженнями	Потрібні подушки ліквідності, сценарії касових розривів, антикризові кредитні лінії, крос-тренінг персоналу і програми утримання ключових працівників
Цифровізація та конкурентна перебудова	Бізнес активно використовує цифрові платформи, онлайн-продажі, нові маркетингові інструменти та технології управління ланцюгами постачання	Доцільно розвивати омніканальність, CRM, аналітику попиту, швидке переналаштування маркетингу та цифрові канали комунікації з клієнтом

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4, с. 12–13, 45; 5, с. 5, 18, 31–32; 10, с. 11, 25, 46, 48, 91–92].



### Безперервний цикл управління із регулярним переглядом раних індикаторів

Рисунок 1 – Алгоритм сценарного стратегічного планування розвитку підприємства торгівлі

Джерело: розроблено авторами на основі [3, с. 57–60; 7, с. 390–394]

Таблиця 2 – Альтернативні сценарії розвитку підприємства торгівлі

Сценарій	Базові припущення	Ранні індикатори	Стратегічна логіка
Інерційний	Повільне відновлення економіки, поступове зниження інфляції, відносна стабілізація без різких шоків	Помірне зростання продажів, слабе але стійке відновлення попиту, нормалізація постачань	Підвищення ефективності, вибіркоче інвестування, контроль маржі, обережне розширення
Турбулентний	Повторювані зовнішні шоки, коливання попиту та витрат, нестійка логістика, волатильність цін і курсів	Часті відхилення факту від бюджету, збої постачання, енергетичні перебої, нерівномірна купівельна активність	Гнучкість, резерви, диверсифікація постачальників і каналів збуту, короткий цикл перегляду планів
Воєнний	Збереження або посилення воєнних загроз, низький попит, пошкодження активів, складна логістика, дефіцит персоналу	Різке падіння виручки, розриви поставок, погіршення безпекової ситуації, релокація споживачів і працівників	Вживання, збереження ядра бізнесу, концентрація на критичних товарах і ліквідності
Інноваційний прорив	Покращення безпекової ситуації, активізація приватних інвестицій, пришвидшення відбудови, поглиблення інтеграції з ЄС	Зниження інфляції та премії за ризик, поживлення попиту на товари тривалого користування, поява нових партнерств	Прискорене масштабування, технологічна модернізація, розвиток омніканальності та експансія на нові ринки

Джерело: сформовано авторами на основі [1, с. 595–596; 3, с. 57–60; 5, с. 47–50; 10, с. 46–48, 90–94].

Стратегічні орієнтири підприємства відповідно до сценаріїв. Кожен сценарій потребує не абстрактної «загальної стратегії», а чіткої конфігурації пріоритетів за функціональними напрямками. Практичне значення сценарного підходу полягає в тому, що керівництво заздалегідь фіксує, які рішення будуть прийняті щодо асортименту, цін, запасів, інвестицій, персоналу та каналів збуту за певної комбінації зовнішніх сигналів (табл. 3).

Особливої уваги потребує система тригерів переходу між сценаріями. Для інерційного та проривного сценаріїв такими тригерами можуть бути стійке зниження інфляції, покращення логістики, доступність довгого капіталу та зростання платоспроможного попиту. Для турбулентного та воєнного сценаріїв – повторні енергетичні збої, ескалація безпекових ризиків, падіння замовлень, подорожчання фінансування або зростання витрат

на ланцюг постачання [4, с. 13, 45; 5, с. 49–50; 10, с. 48, 91–94].

Очікувані ефекти впровадження сценарного підходу. Ефективність сценарного підходу проявляється не лише у зменшенні втрат від кризових подій, а й у прискоренні освоєння ринкових можливостей. Сценарне планування формує організаційну готовність до дій, знижує залежність від єдиного прогнозу та покращує комунікацію між функціональними підрозділами [7, с. 394; 8; 9].

З огляду на високий рівень зовнішньої невизначеності, сценарне планування слід інтегрувати з бюджетуванням, системою управління запасами, інвестиційним комітетом, а також із цифровими аналітичними інструментами. Для підприємств торгівлі це означає перехід від щорічного «разового» плану до постійно оновлюваної системи стратегічних рішень (табл. 4).

Таблиця 3 – Стратегічні пріоритети підприємства торгівлі за альтернативними сценаріями

Сценарій	Стратегічні пріоритети	Пріоритетні управлінські дії
Інерційний	Ефективність, стабілізація маржі, вибіркоче зростання	Оптимізація витрат; помірне оновлення асортименту; підтримка лояльності; точкові інвестиції в цифрові сервіси; накопичення резерву ліквідності
Турбулентний	Гнучкість, диверсифікація, швидкий перегляд рішень	Короткі цикли бюджетування; модульні запаси; альтернативні постачальники; гнучке ціноутворення; сценарні плани касових розривів; крос-тренінг персоналу
Воєнний	Виживання, безпека, збереження критичних функцій	Фокус на товарах першої необхідності; жорсткий контроль витрат; релокація або консервація точок; мінімізація капітальних вкладень; дистанційні та онлайн-канали продажу; робота з державною підтримкою
Інноваційний прорив	Масштабування, інвестиції, технологічне лідерство	Відкриття нових точок і форматів; омніканальна модель; автоматизація складу та маркетингу; private label; партнерства з fintech та логістичними сервісами; активний найм і навчання команди

Джерело: сформовано авторами на основі [1, с. 595–596; 6, с. 432–434; 7, с. 390–394; 8, с. 1–3; 9, с. 1].

Таблиця 4 – Очікувані ефекти впровадження сценарного стратегічного планування

Очікуваний ефект	Механізм досягнення	Результат для підприємства торгівлі
Зниження стратегічної інерції	Попередньо підготовлені сценарії, чіткі тригери переходу, періодичний перегляд гіпотез	Швидше ухвалення рішень і менше втрат від запізнілої реакції на зміни
Підвищення операційної стійкості	Резервні ланцюги постачання, правила управління запасами, сценарні бюджети та подушки ліквідності	Менша ймовірність зупинок, дефіциту товарів і критичних касових розривів
Краще використання можливостей зростання	Наперед підготовлені інвестиційні та маркетингові рішення для позитивного сценарію	Швидше масштабування, вихід у нові сегменти та зростання частки ринку
Посилення командної координації	Єдина логіка сценаріїв, розподіл відповідальності, прозора система індикаторів	Зменшення хаотичних дій, краща взаємодія між закупівлями, продажами, фінансами та логістикою
Зміцнення довіри стейкхолдерів	Поєднання сценаріїв із бюджетами, показниками ризику та інвестиційними рішеннями	Вища довіра банків, партнерів і потенційних інвесторів до керованості бізнесу

Джерело: сформовано авторами на основі [7, с. 392–394; 8, с. 1–3; 9, с. 1; 10, с. 11, 94]

**Висновки.** Враховуючи все вищезазначене, можна зробити наступні висновки.

1. Сучасне середовище розвитку підприємств торгівлі в Україні характеризується поєднанням воєнних, інфляційних, логістичних, кадрових і технологічних викликів. Падіння економічної активності у 2022 р., високий інфляційний тиск та масштабні збитки сектору комерції і промисловості засвідчують, що планування розвитку торговельного бізнесу більше не може спиратися на один інерційний прогноз. [

2. Аналіз наукових джерел довів, що сценарне планування є одним із найбільш релевантних інструментів подолання стратегічної інерції та підвищення адаптивності підприємств у нестабільному середовищі.

3. У статті запропоновано авторський алгоритм сценарного стратегічного планування розвитку підприємства торгівлі, що охоплює визначення

стратегічного фокусу, аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, побудову сценаріїв, оцінювання наслідків, формування стратегічного портфеля та систему моніторингу ранніх індикаторів.

4. Сформовано чотири базові сценарії – інерційний, турбулентний, воєнний та інноваційний прорив – для кожного з них визначено набір стратегічних пріоритетів щодо асортименту, цінової політики, логістики, фінансів, персоналу, цифрових каналів і інвестицій.

5. Практичне значення запропонованого підходу полягає в можливості його використання керівниками підприємств торгівлі під час перегляду стратегічних планів, бюджетів і програм розвитку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісне моделювання фінансових наслідків кожного сценарію та розроблення цифрових панелей моніторингу для оперативного переходу між стратегічними траєкторіями.

**Список використаних джерел:**

1. Гирич С. В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79>
2. Кузьмін М. В. Аналіз моделей стратегічного планування в умовах нестабільного середовища. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 160–166. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.160-166>
3. Serhii K. Kucherenko, Andrii M. Kolosov, Andrii I. Barylov. Methodology of Scenario-Based Planning for Ukraine's Post-War Recovery. *European Journal of Management Issues*. 2025. Vol. 33, No. 1. P. 57–65. DOI: <https://doi.org/10.15421/192506>
4. Національний банк України. Інфляційний звіт. Квітень 2023 року. Київ: Національний банк України, 2023. 48 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2023-Q2\\_en.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q2_en.pdf)
5. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. The World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. February 2026. 63p. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025>
6. Хахалев Д. О. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С.432–437. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65>
7. Чикуркова А. Д., Федірець О. В., Покотильська Н. В., Тютюнник В. В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5(287). С. 390–402. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-390-402>
8. Bouhalleg A., Tapinos E. The impact of scenario planning on entrepreneurial orientation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 187. Article 122191. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122191>
9. Theoharakis V., Zheng Y., Zhang L. Dynamic strategic marketing planning: The paradox of concurrently reconfiguring and implementing strategic marketing planning. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 174. Article 114525. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114525>
10. World Bank Group. Ukraine: Firms through the War. Washington, DC : World Bank Group, 2023. 128 p. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine>

**References:**

1. Hyrych, S. V. (2024). Problemy pidpriemstv torhivli v umovakh voiennoho stanu ta shliakhy yikh vyrishennia [Problems of trade enterprises under martial law and ways to solve them]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79> (in Ukrainian)
2. Kuzminov, M. V. (2025). Analiz modelei stratedichnoho planuvannia v umovakh nestabilnoho seredovishcha [Analysis of strategic planning models in an unstable environment]. *Ekonomichniy prostir*, no 204, pp. 160–166. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.160-166> (in Ukrainian)
3. Kucherenko, S. K., Kolosov, A. M., & Barylov, A. I. (2025). Methodology of scenario-based planning for Ukraine's post-war recovery. *European Journal of Management Issues*, no 33(1), pp. 57–65. DOI: <https://doi.org/10.15421/192506>
4. National Bank of Ukraine. (2023). Inflation report. April 2023. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2023-Q2\\_en.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q2_en.pdf)
5. World Bank, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2026). Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022-December 2025. Available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025>
6. Khakhaliev, D. O. (2024). Modeli stratedichnoho upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva v umovakh turbulentnoho seredovishcha [Models of strategic management for sustainable development of enterprises in a turbulent environment]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no 3(50), pp. 432–437. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65> (in Ukrainian)
7. Chykurkova, A. D., Fedirets, O. V., Pokotytska, N. V. & Tiutiunyk, V. V. (2025). Zastosuvannia stsenarnoho planuvannia dlia pidvyschennia efektyvnosti stratedichnoho upravlinnia v umovakh nevyznachenosti [Applying scenario planning to improve the effectiveness of strategic management under uncertainty]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no 5(287), pp. 390-402. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-390-402> (in Ukrainian)
8. Bouhalleg, A. & Tapinos, E. (2023). The impact of scenario planning on entrepreneurial orientation. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 187, Article 122191. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122191>
9. Theoharakis, V., Zheng, Y., & Zhang, L. (2024). Dynamic strategic marketing planning: The paradox of concurrently reconfiguring and implementing strategic marketing planning. *Journal of Business Research*, vol. 174, Article 114525. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114525>
10. World Bank Group. (2023). Ukraine: Firms through the War. World Bank Group. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf>

Дата надходження статті: 09.04.2026

Дата прийняття статті: 30.04.2026

Дата публікації статті: 15.05.2026