

БЕЛІМЕНКО Олександр <https://orcid.org/0009-0001-8143-5748>аспірант кафедри
економіки та фінансів підприємства
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
o.belimenko@knute.edu.ua**КАЛІНІЧЕНКО Олег** <https://orcid.org/0000-0002-3716-3706>доктор філософії (Менеджмент)
старший викладач кафедри менеджменту
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
o.kalinichenko@knute.edu.ua

АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ДО УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Представлено результати дослідження еволюції підходів до характеристики зовнішнього середовища підприємств торгівлі з урахуванням особливостей VUCA-, BANI- та PLUTO-світів. Проаналізовано стан та ефективність діяльності підприємств торгівлі України за 2019–2024 рр., що характеризувалися підвищеною нестабільністю через пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії. На основі порівняльного аналізу визначено п'ять інтегральних факторів зовнішнього середовища, які мають ключовий вплив на адаптивність підприємств торгівлі. Запропоновано методичний підхід для оцінки рівня адаптивності підприємств торгівлі на основі індексу адаптивності, що включає систему факторів впливу зовнішнього середовища. Висунуто гіпотезу, що ефективність адаптації підприємств торгівлі до умов змінного зовнішнього середовища потребує врахування його особливостей у межах еволюційного переходу VUCA → BANI → PLUTO. І ході дослідження використано методи аналізу та синтезу для дослідження динаміки розвитку підприємств торгівлі; індукції

BELIMENKO Olexandr <https://orcid.org/0009-0001-8143-5748>Postgraduate Student
at the Department
of Economics and Business Finance
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
o.belimenko@knute.edu.ua**KALINICHENKO Oleh** <https://orcid.org/0000-0002-3716-3706>PhD (Management)
Senior Lecturer
of the Department of Management
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
o.kalinichenko@knute.edu.ua

ADAPTATION OF TRADE ENTERPRISES TO UNCERTAINTY

The article examines the evolution of approaches to characterizing the external environment of trade enterprises based on the features of the VUCA, BANI, and PLUTO worlds. An analysis of the state and performance of Ukrainian trade enterprises during 2019–2024 is conducted, a period marked by exceptional instability due to the challenges of the COVID-19 pandemic and russia's full-scale invasion. A comparative analysis made it possible to identify five integral external environmental factors that have a decisive impact on the adaptability of trade enterprises. A methodological approach is proposed for assessing the level of adaptability of trade enterprises through an adaptive index that incorporates a system of external environmental influence factors. The authors hypothesize that the effectiveness of trade enterprises' adaptation to a constantly changing external environment requires consideration of its characteristics within the evolutionary transition from VUCA → BANI → PLUTO. The research employed general scientific methods such as analysis and synthesis to examine the development dynamics of trade enterprises, induction and deduction, scientific abstraction, and



та дедукції, наукове абстрагування, аналіз для ідентифікації факторів, що впливають на адаптивність підприємств торгівлі до умов невизначеності.

Ключові слова: економічна стійкість, адаптаційний механізм, *VUCA*, *BANI*, *PLUTO*, підприємства торгівлі.

analytical methods to identify factors influencing the adaptability of trade enterprises to uncertain conditions.

Keywords: economic resilience, adaptive mechanism, *VUCA*, *BANI*, *PLUTO*, trade enterprises.

JEL Classification: D81, F52, L81, M21, O33.

Вступ

Високий рівень невизначеності та турбулентності є невід’ємною ознакою ведення господарської діяльності українських підприємств під час повномасштабної війни. Варто зазначити й вплив глобалізаційних процесів, зміни на міжнародному ринку, валютні коливання, демографічну кризу, зміну споживчих переваг та ланцюгів постачання. Значний вплив на вітчизняні підприємства мав сплеск захворюваності *COVID-19* у 2020 р. Усе це призвело до непередбачуваності ринкової кон’юнктури, посилення ринкової конкуренції та необхідності швидкої адаптації до викликів.

За даними Державної служби статистики, у 2019 р. в Україні функціонувало 101 427 од. підприємств за класифікатором КВЕД-2010 категорії *G* – оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів. Через пандемію *COVID-19* кількість діючих підприємств зменшилася до 98 369 (тобто на 3.02%). У 2022 р. початок повномасштабного вторгнення зумовив зменшення кількості функціонуючих суб’єктів відповідної категорії до 67 359 од., що на 33.59% менше ніж у 2019 р. (Державна служба статистики України, б. д.). За таких умов традиційні методи стратегічного та оперативного управління суб’єктом діяльності потребують перегляду. Зокрема, від підприємств очікується забезпечення фінансово-економічної стійкості, стратегічної гнучкості, упровадження інноваційних підходів до управління та застосування сучасних інструментів ризик-менеджменту. Таким чином, адаптаційний механізм виступає ключовим фактором забезпечення належного рівня економічної стійкості, поєднуючи короткострокові рішення і довгострокові цілі. У сукупності це формує нове бізнес-середовище.

Традиційні управлінські підходи, які засновані на стабільних прогнозах та лінійному плануванні, стають все менш ефективними. Водночас зростає потреба у впровадженні нових методичних підходів до аналізу зовнішнього середовища – *VUCA*, *BANI*, *PLUTO* – для забезпечення адаптивності та стійкості підприємств. Якщо *VUCA*-світ, характеризується волатильністю, складністю й неоднозначністю, то *BANI* й *PLUTO* доповнюють цю концепцію новими змінними: психологічною крихкістю, емоційною напругою, парадоксальністю та багат шаровістю.

Досліджуючи сферу торгівлі України, зазначимо її стратегічну роль у розвитку національної економіки та високу чутливість до факторів зовнішнього середовища. Водночас створення та інтеграція індикаторів оцінки рівня адаптивності підприємства є вкрай актуальним. Своєю чергою аналіз концепцій опису зовнішнього середовища дозволить визначити ключові фактори впливу.

Питання діяльності підприємств в умовах *VUCA*-середовища розглянуто Жиликовою (2016). Вона запропонувала модель ключових *VUCA*-компетенцій персоналу, необхідних для формування антикризової моделі розвитку підприємства, елементом яких є толерантність до невизначеності. Автори Ганечко та Трубей (2020), досліджуючи господарювання в нестабільному *VUCA*-світі, відзначили напрями змін бізнес-моделей ритейлів, зокрема їх орієнтацію на розвиток цифрового або омніканального бізнесу.

Подальша еволюція концепцій опису зовнішнього середовища залишається менш вивченою українськими науковцями, але зацікавленість новими теоріями постійно зростає. Так, у праці Гоца (2024) розглянуто реакцію підприємств на зміну зовнішніх умов, характерну для *BANI*-середовища, та запропоновано набір стратегічних кроків для ефективного реагування на такі зміни. Концептуальна рамка *PLUTO*-світу наразі досліджена ще меншою мірою, проте закордонні науковці з *IESE Business School* (2025, April 28; 2025, March 27) активно намагаються визначити її вплив на економічну діяльність суб'єктів господарювання.

На нашу думку, наявні дослідження поки що не відображають повною мірою особливості адаптації підприємств до викликів сучасності, зокрема наслідків *COVID-19* за умов господарювання в період повномасштабного вторгнення, коли кількість ризиків і викликів зростає. Водночас аналіз еволюційного переходу *VUCA* → *BANI* → *PLUTO* дозволяє визначити ключові фактори впливу зовнішнього середовища в сучасних умовах.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу адаптації підприємств торгівлі задля забезпечення належного рівня його економічної стійкості в умовах невизначеності.

Висунуто гіпотезу, що ефективність адаптації підприємств торгівлі до умов змінного зовнішнього середовища потребує врахування його особливостей у межах еволюційного переходу *VUCA* → *BANI* → *PLUTO*.

Інформаційною базою дослідження є праці закордонних і вітчизняних науковців з обраної тематики, статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародні бази даних та аналітичні огляди. У ході дослідження використано загальнонаукові методи: аналізу та синтезу – для дослідження динаміки розвитку підприємств торгівлі; індукції та дедукції, наукового абстрагування, аналізу – для

ідентифікації факторів, що впливають на адаптивність підприємств торгівлі до умов невизначеності.

Основна частина статті складається з трьох розділів: перший – розкриває ключові поняття та особливості *VUCA*-, *BANI*- та *PLUTO*-світів; у другому розділі представлено динаміку розвитку підприємств торгівлі в сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища; у третьому – розглянуто фактори, що впливають на адаптивність підприємств торгівлі в умовах невизначеності з урахуванням особливостей *VUCA*-, *BANI*- та *PLUTO*-світів.

1. Поняття та особливості *VUCA*-, *BANI*- та *PLUTO*-світів

Ведення господарської діяльності в сучасних вітчизняних умовах характеризується високими ризиками, значним рівнем непередбачуваності та невизначеності. Це вимагає від підприємців оперативної гнучкості та здатності до адаптивності. Зокрема, ці умови можна охарактеризувати через концепцію *VUCA*-середовище. Характеристики, які відповідають терміну *VUCA*, вперше описані у 1985 р. у книзі американських економістів Воренна Бенніса та Берта Хануса "Лідери: стратегії взяти на себе відповідальність". Хоча у праці не висвітлено повною мірою сформоване поняття, науковці все ж заклали його ідею (*VUCA World, n. d.*). Акронім *VUCA* сформований у 1987 р. у Сполучених Штатах Америки вже Військовим коледжем армії США як реакцію на розпад СРСР та закінчення "холодної" війни. Коледж використав це поняття як спосіб описати нові моделі світового порядку в умовах нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності.

Починаючи з 2000-х рр. поняття *VUCA* набуває нового змісту та дедалі частіше використовується у контексті бізнесу, економіки, освіти, менеджменту. Окрім того, застосування цього поняття може зустрічатись і в медичній сфері. У сучасному світі аббревіатура *VUCA* складається із чотирьох термінів та розшифровується як: *V* – *Volatility* (волатильність), *U* – *Uncertainly* (невизначеність), *C* – *Complexity* (складність), *A* – *Ambiguity* (неоднозначність).

Вітчизняні науковці, зокрема Грищенко (2025), описуючи *VUCA*-середовище, зазначають, що воно характеризується високим ступенем заплутаності, невизначеності, складності та непередбачуваності, що призводить до неоднозначності трактування основних умов та ситуацій. Однак гнучкість та вміння працювати за таких обставин може стати дієвим механізмом досягнення стабільності та лідерства. Зі свого боку, Стеценко (2024), досліджуючи концепцію *VUCA*-середовища, відзначає радикальну трансформацію бізнес-ландшафту, повного непередбачуваних змін з неоднозначними наслідками. Попри це, ситуативне лідерство та гнучкість у стилях управління є ефективним механізмом реалізації стратегічної політики підприємства.

На початку 2020-х років науковець *Cascio* (2020, April 29) пропонує нову рамку *BANI*, де поєднуються такі фактори: *Brittle* (крихкість), *Anxious* (тривожність), *Nonlinear* (нелінійність), *Incomprehensible* (незбагненність). Ключовою відмінністю цієї концепції від *VUCA* є те, що на зміну важко прогнозованим, але все ж структурованим системам приходять ті, що залежні від каскадних збоїв та психологічної невизначеності. Це знаходить своє відображення у наукових працях. Зокрема, *Tshetshe* (2025) розглядає *BANI* як основу для формування нових стратегічних та *HR*-моделей. У межах цієї концепції наголошується на необхідності поєднання управління знаннями, розвитку резильєнтності та "духовності робочого місця" для зменшення крихкості й тривожності та водночас підвищення рівня адаптивності організацій. Своєю чергою *Naharinov* та *Nemchenko* (2025) розглядають *VUCA* та *BANI* в сукупності як інструменти осмислення особливостей управління підприємством в умовах невизначеності. Автори пропонують матрицю ухвалення управлінських рішень, класифікацію типів невизначеності та підкреслюють необхідність формування стійкості бізнес-систем.

Найновішою у цій еволюційній лінії є *PLUTO*-світ, де *Polarized* (поляризованість), *Liquid* (плинність), *Unilateral* (односторонність), *Tense* (напруженість), *Omni-relational* (всеохоплюючість зв'язків). Ця концепція запропонована у публікації *IESE Business School* (2025, March 27) "*Managing on PLUTO. Global business leadership in times of Trump*", у якій трактується сучасне середовище як таке, що характеризується поляризацією суспільств і ринків, швидкою зміною рішень, односторонністю рішень великих держав, зростанням глобальної геополітичної напруги та множинністю взаємозв'язків. Вважаємо, що цей підхід додає до контексту економічно-технологічної турбулентності та невизначеності ще й геополітичний, ціннісний аспект. В Україні ця концепція залишається майже не формалізованою, хоча можна стверджувати, що в умовах війни, руйнування та переформатування глобальних ланцюгів постачання вона потребує активного дослідження, зокрема в контексті підприємств торгівлі, які досить часто працюють не лише на локальних ринках, але й залучені в глобальні ланцюги постачання.

Використовуючи еволюційний підхід, визначимо взаємозв'язок між зазначеними концепціями. Учені *Ponomarenko* та *Yastremska* (2023) вважають, що *VUCA*- та *BANI*-світи не потрібно розмежовувати, адже вони співіснують на практиці й перехід між ними відбувається плавно. Водночас *Naharinov* та *Nemchenko* (2025) розглядають цей перехід через "петлі зворотного зв'язку", коли крихкість і нелінійність (*BANI*) посилюють волатильність і складність (*VUCA*). Цю логіку можна продовжити і для *PLUTO*-світу, додавши політико-економічні розриви глобального середовища.

2. Динаміка розвитку підприємств торгівлі в умовах невизначеності

Результати аналізу діяльності підприємств торгівлі України за останні декілька років свідчать про вплив глибоких глобальних та національних трансформаційних змін. Передусім це пов'язано з наслідками кризи, спричиненої раптовим порушенням економічної стійкості внаслідок пандемії COVID-19. Ще більш руйнівних впливів національна економіка та суб'єкти господарювання зазнали з початком повномасштабного вторгнення російської федерації. Зокрема, це: окупація значної частини бізнесу України, руйнація матеріально-технічної бази підприємств, порушення логістичних зв'язків, енергетична нестабільність, значний приріст рівня інфляції, валютні коливання, складна демографічна ситуація, падіння попиту, як наслідок – умови за яких підприємці вимушені рятувати бізнес від банкрутства та ліквідації.

Динаміку кількості дієвих підприємств торгівлі України представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Кількість дієвих суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в Україні, 2019–2024 рр.

Показник	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Великі підприємства, од.	155	160	182	153	159	169
Темп приросту, %	3.23		-15.93		6.29	
Середні підприємства, од.	3185	3120	3244	2681	2710	2799
Темп приросту, %	-2.04		-17.36		3.28	
Малі підприємства, од.	98087	95089	93612	64561	76308	68391
Темп приросту, %	-3.06		-31.03		-10.38	
Усього підприємств, од.	101427	98369	97038	67359	79577	71359
Темп приросту, %	-3.01		-30.58		-10.33	

Джерело: складено авторами за матеріалами Державної служби статистики України (б. д.).

Результати аналізу динаміки кількості дієвих підприємств торгівлі демонструють хвилеподібний характер змін, який зумовлений впливом зовнішніх шоків. У зв'язку з обмеженнями під час пандемії у 2020 р. відбулося скорочення підприємницької активності у малому та середньому бізнесі. Найбільші структурні втрати насамперед серед малих підприємств зафіксовані у 2022 р. через повномасштабну агресію РФ проти України, тоді як великі суб'єкти зазнали відносно менших втрат. Це свідчить про суттєві відмінності в адаптаційному потенціалі підприємств різного розміру. Проте у 2024 р. спостерігаються ознаки часткового відновлення в сегменті середніх та великих підприємств, але кількість малих продовжує скорочуватись. Ця асиметрія вказує на наявність структурних диспропорцій у галузі та обмежені можливості малих підприємств торгівлі щодо адаптації до умов невизначеності.

Важливим показником для аналізу економічного стану підприємств торгівлі є обсяг реалізації продукції – його динаміка представлена в табл. 2.

Таблиця 2

Обсяг реалізованої продукції підприємствами у сфері торгівлі в Україні, 2019–2024 рр.

Показник	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Великі підприємства, млрд грн	1222.86	1295.66	1719.91	1467.65	1837.09	2184.32
Темп приросту, %	5.95		-14.67		18.90	
Середні підприємства, млрд грн	1893.55	1817.09	2502.64	1956.80	2631.79	3075.74
Темп приросту, %	-4.04		-21.81		16.87	
Малі підприємства, млрд грн	841.96	955.48	1162.47	969.28	1225.41	1324.99
Темп приросту, %						
Усього підприємств, млрд грн	3958.37	4068.23	5385.02	4393.72	5694.29	6585.05
Темп приросту, %	2.78		-18.41		15.64	

Джерело: складено авторами за матеріалами Державної служби статистики України (б. д.).

З даних таблиці бачимо, що коливання обсягу реалізованої продукції підприємствами торгівлі України в бік зменшення внаслідок пандемії COVID-19 є незначними. Різке скорочення обсягів реалізації зафіксовано у 2022 р. через повномасштабну війну, що супроводжувалося досить відчутними втратами. Протягом 2023–2024 рр. Спостерігається поступова стабілізація ситуації та початок процесів відновлення.

Не менш важливим є також проведення оцінки фінансових результатів діяльності торговельних підприємств, які представлені у табл. 3.

Таблиця 3

Фінансові результати до оподаткування підприємств у сфері торгівлі в Україні, 2019–2024 рр.

Підприємства	Показник	Роки					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Великі	Частка тих, що одержали прибуток, %	100.0	88.9	100.0	87.4	100.0	87.4
	Частка тих, що одержали збиток, %	–	11.1	–	8.3	–	12.6
	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млрд грн	1.88	2.28	3.58	3.86	6.89	49.84
Середні	Частка тих, що одержали прибуток, %	85.7	84.1	82.5	83.2	93.1	86.6
	Частка тих, що одержали збиток, %	14.3	15.9	7.5	16.8	6.9	13.4
	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млрд грн	6.57	4.06	10.24	8.85	46.87	99.31
Малі	Частка тих, що одержали прибуток, %	78.3	73.0	75.2	70.8	75.5	75.4
	Частка тих, що одержали збиток, %	24.7	27.0	24.8	29.2	24.5	24.6
	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млрд грн	0.67	-0.41	2.13	1.56	4.21	46.35

Джерело: складено авторами за матеріалами Державної служби статистики України (б. д.).

З наведеного аналізу фінансових результатів до оподаткування підприємств торгівлі України визначено, що великі підприємства є найбільш стабільними, а загальне сальдо їх фінансового результату має тенденцію до збільшення, попри незначні кризові явища 2020 р., 2022 р. та 2024 р. Серед середніх підприємств торгівлі не сформувався чіткий позитивний тренд. Водночас результати аналізу підтверджують нерівномірність адаптації підприємств різних розмірів до умов невизначеності.

На нашу думку, важливим є також проведення оцінки рентабельності діяльності торговельних підприємств України в умовах волатильного та нестабільного зовнішнього середовища (рис. 1), що дозволить визначити ефективність використання ресурсів та спроможність суб'єктів адаптуватися до кризових викликів.

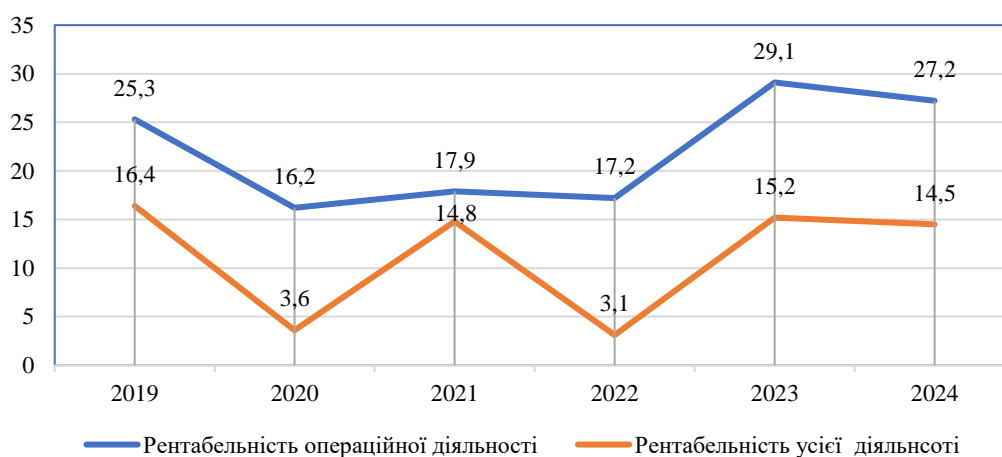


Рис. 1. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств торгівлі України за 2019–2024 рр., %

Джерело: складено авторами за матеріалами Державної служби статистики України (б. д.).

З рис. 1 бачимо, що рентабельність операційної діяльності мала значну тенденцію до зниження у 2020 р. через вплив кризових явищ пандемії. Подібна динаміка спостерігалася й у 2022 р. Попри те, що за 2023 та 2024 рр. зафіксовано певне відновлення операційної діяльності, суб'єктам господарювання не вдалося наростити рентабельність до значень значних кризових впливів зовнішнього середовища.

Раптові виклики щодо підприємств торгівлі України за 2019–2024 рр. значним чином позначилися на ефективності їх діяльності й на здатності забезпечувати власну економічну стійкість. До того ж пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення російської федерації призвели до закриття чималої кількості суб'єктів господарювання, спричинили падіння обсягу реалізованої продукції, знизили кількість підприємств, які отримали позитивний фінансовий результат, наслідком чого стало падіння рентабельності діяльності.

3. Аналіз факторів, що впливають на адаптивність підприємств торгівлі в умовах невизначеності

Функціонування українських торговельних підприємств в умовах невизначеності потребує високого рівня адаптивності та стійкості. У процесі формування механізму адаптивності ключову роль відіграють ідентифікація та систематизація факторів впливу на підприємство.

Зміна особливостей зовнішнього середовища від *VUCA* до *BANI* і згодом – до *PLUTO* демонструє поступовий перехід від динамічних, але відносно структурованих ринкових процесів до системної крихкості, нелінійності та політико-економічної фрагментації. Водночас простежуються певні закономірності та подібності у їх ключових характеристиках. Для систематизації цих подібностей і виявлення інтегральних факторів, що визначають сучасні умови функціонування підприємств торгівлі, доцільно провести порівняльний аналіз концепцій (табл. 4).

Таблиця 4

Інтегральні фактори впливу *VUCA*-, *BANI*- та *PLUTO*-світів

Інтегральний фактор	<i>VUCA</i>	<i>BANI</i>	<i>PLUTO</i>	Сутність фактора
Динамічність середовища	<i>Volatility</i> – швидкі та непередбачувані зміни	<i>Brittle</i> – крихкість систем, що легко руйнуються	<i>Liquid</i> – плинність, мінливість структур	Постійні зміни, підвищена нестійкість, руйнування стабільності
Невизначеність середовища	<i>Uncertainty</i> – нестача інформації для прогнозів	<i>Anxious</i> – тривожність через неможливість передбачити події	<i>Unilateral / Tense</i> – односторонні дії, що підвищують невизначеність	Неможливо сформувати точний прогноз, зростає ризик помилкових рішень
Складність систем	<i>Complexity</i> – велика кількість взаємопов'язаних змінних	<i>Nonlinear</i> – непропорційність дій і наслідків	<i>Omni-relational</i> – всеосяжні взаємозв'язки між акторами	Система складається з багатьох взаємозалежних елементів, ефекти складно моделювати
Неоднозначність	<i>Ambiguity</i> – різні трактування та нечіткі сигнали	<i>Incomprehensible</i> – складність осмислення, незбагненність процесів	<i>Omni-relational</i> (частково) – надлишок інформаційних зв'язків створює шум	Надмірність інформації, розмитість інтерпретацій, непрозорість причинно-наслідкових зв'язків
Нелінійність змін	Непрямо описується в межах <i>Complexity</i>	<i>Nonlinear</i> – каскадні, непропорційні наслідки	<i>Tense / Unilateral</i> – різкі зміни, що провокують ефект "ланцюгових реакцій"	Малі впливи можуть спричинити великі наслідки, система реагує не лінійно

Джерело: авторська розробка з використанням LLM-моделі *ChatGPT 5.1* (розробник *OpenAI*) на основі промпту "Провести порівняльний аналіз факторів зовнішнього середовища підприємств торгівлі в межах концепцій *VUCA* → *BANI* → *PLUTO* з урахуванням запропонованих характеристик та особливостей цих світів та визначити співпадіння у сутності факторів".

Порівняльний аналіз особливостей *VUCA*-, *BANI*- та *PLUTO*-світів демонструє, що, попри різні історичні передумови їх виникнення, існує подібність у характеристиках середовища функціонування підприємств торгівлі. Ці характеристики можуть визначатись різними термінами, але змістовне наповнення є взаємодоповнюючим. Отже, можна виокремити п'ять інтегральних факторів: *Volatility* (динамічність), *Uncertainty* (невизначеність), *Complexity* (складність), *Ambiguity* (неоднозначність), *Nonlinearity* (нелінійність).

Перший інтегральний фактор – волатильність (*Volatility*). Різкі зміни світових або локальних цін, особливо на продукти харчування, паливо, енергію беззаперечно впливають на функціонування підприємств торгівлі. Зокрема, повномасштабне вторгнення РФ вплинуло на глобальні ринки агросектору й призвело до значних коливань цін на сільсько-господарську продукцію (*Hamulczuk et al., 2023*). Попри стримуючу політику та вливання значних фінансових ресурсів на підтримку таких галузей економіки, як сільське господарство, енергетика, можна констатувати, що цінові коливання є й залишатимуться значним фактором впливу на підприємства торгівлі. Водночас зростають витрати на логістику внаслідок порушення ланцюгів постачання та геополітичної нестабільності. Прикладами цього є блокування українських портів, деструкція логістичних маршрутів, цілеспрямовані атаки на складську інфраструктуру (*Toygur & Yildirim, 2023*).

Ще одним фактором, який можна віднести до волатильності, є коливання попиту. Сезонність, зміни у споживчій поведінці, мінливість купівельної спроможності – все це створює додаткові виклики для підприємств торгівлі. Однак такі фінансові коливання на внутрішньому та глобальних ринках, як курс валют, інфляційні процеси, зміни на фондових ринках (*OECD, 2022*) сприяють ще більшій волатильності зовнішнього середовища. З огляду на цей фактор зовнішнього середовища підприємств торгівлі, визначено чотири ключові складові (рис. 2).

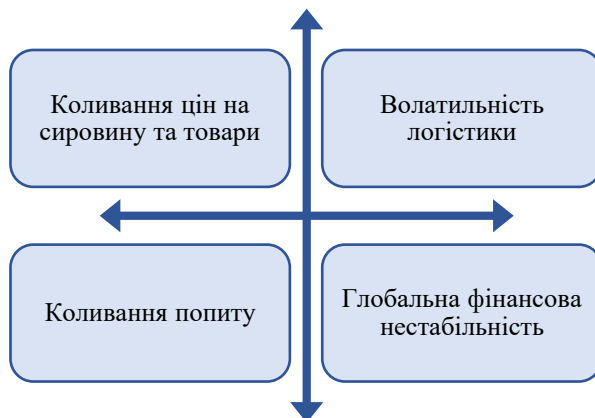


Рис 2. Складові фактору волатильності зовнішнього середовища

Джерело: узагальнено та сформовано авторами.

Невизначеність (*Uncertainty*) як фактор зовнішнього середовища передбачає неможливість однозначного прогнозування розвитку майбутніх подій. Досить часто підприємства не можуть спрогнозувати поведінку споживачів та їх вподобання. У результаті з'являються прогностичні розбіжності, невпевненість у трендах, гіперчутливість до зовнішніх шоків (Kancs, 2023). Все це спричинено невизначеністю попиту. Водночас існує невизначеність у постачанні, адже переривання та зміна ланцюгів постачання, їх нестабільність не дозволяють забезпечити прогнозованість. В умовах воєнного стану ще складніше передбачити зміни у регуляторній політиці, адже економіка постійно знаходиться у кризовому стані, а податкові надходження як ключове джерело наповнення бюджету потребують постійного перегляду та адаптації. Фактор невизначеності політичної та соціально-економічної ситуації як агрегатор переважної більшості ризиків визначається неможливістю прогнозувати терміни завершення або замороження воєнних дій, етапи та швидкість відновлення економіки і створює додаткові перешкоди для адаптивності підприємств торгівлі. Узагальнюючи, можна виокремити 4 ключові складові фактору невизначеності (рис. 3).



Рис. 3. Складові фактору невизначеності зовнішнього середовища

Джерело: узагальнено та сформовано авторами.

Складність (*Complexity*) визначається такими факторами, як омніканальність та багатоканальність продажів, багаторівневість логістики, регуляторна багатосаровість і технологічна інтегрованість. В сучасних умовах підприємства торгівлі працюють як у форматі фізичних торгових точок, так і через *e-commerce*, маркетплейси, соціальні мережі. Це створює необхідність побудови складніших адаптаційних механізмів. Логістичні ланцюги українських ритейлерів є багаторівневі, мають багатьох учасників і потребують створення додаткових "рівнів" управління (Ivanov, 2022). Слід акцентувати і на багатосаровості регуляторної політики, адже у

процесі європейської інтеграції відбувається активна трансформація законодавства шляхом його гармонізації з європейським. Це виступає ще одним стримуючим фактором для стійкості підприємств торгівлі, проте може викликати певні "колізії" та складнощі в трактуванні. Бурхливий розвиток технологій, інтеграція штучного інтелекту в бізнес-процеси, нові вимоги до швидкості руху інформаційних потоків також створюють бар'єри у забезпеченні стійкості (Pennekamp et al., 2023). Зазначені складові формують ключові особливості фактору складності зовнішнього середовища (рис. 4).



Рис. 4. Складові фактору складності зовнішнього середовища

Джерело: узагальнено та сформовано авторами.

Неоднозначності (*Ambiguity*) характерна відсутність чітко виражених причинно-наслідкових зв'язків. Дослідження Глушка та ін. (2025) показує, що в умовах воєнного часу підприємства торгівлі зустрічаються з необхідністю комбінувати як традиційні методи роботи, так і впроваджувати цифрові моделі, що досить часто викликає неоднозначність у прийнятті управлінських рішень. До того ж, впровадивши сучасні технологічні рішення, підприємства не завжди можуть визначити коректний набір метрик (*KPI*), які б адекватно відображали справжню ефективність, адже їх кількість постійно зростає, проте вони не завжди корелюються між собою. Окрім цього, ритейл зустрічається з неоднозначністю й у виборі оптимальної стратегії розвитку і часто вимушений балансувати між різними підходами. Повномасштабне вторгнення своєю чергою додало ще одну групу факторів – неоднозначність між соціальною місією (забезпечення населення товарами першої необхідності, підтримка волонтерських ініціатив, участь у гуманітарних проєктах) та економічною ефективністю (прибутковість, фінансова стійкість, оптимізація витрат) (Силкіна, 2022). Характеризуючи неоднозначність, виділимо 4 ключові складові (рис. 5).



Рис 5. Складові фактору неоднозначності зовнішнього середовища

Джерело: узагальнено та сформовано авторами.

Нелінійність (*Nonlinearity*) досліджується у працях таких українських науковців, як *Ponomarenko* та *Yastremska* (2024), *Chaliuk* (2022). Автори підкреслюють, що економічні системи реагують на зміни не ізольовані, а через певні "каскади" впливів із вторинними ефектами. Водночас сучасне зовнішнє середовище характеризується відсутністю лінійної залежності між управлінським рішенням і результатом, адже значний вплив може дати мінімальний ефект, тоді як незначні зміни можуть спричинити різке збільшення фінансових результатів підприємства. Окрім цього, існує ефект "точок біфуркації", коли незначна зміна параметрів середовища може радикально змінити траєкторію розвитку. Також відзначимо синергетичність факторів зовнішнього середовища, адже досить часто дія кількох факторів створює непередбачувані конфігурації впливів. З огляду на це, пропонуємо виділити чотири ключові складові фактору нелінійності (рис. 6).

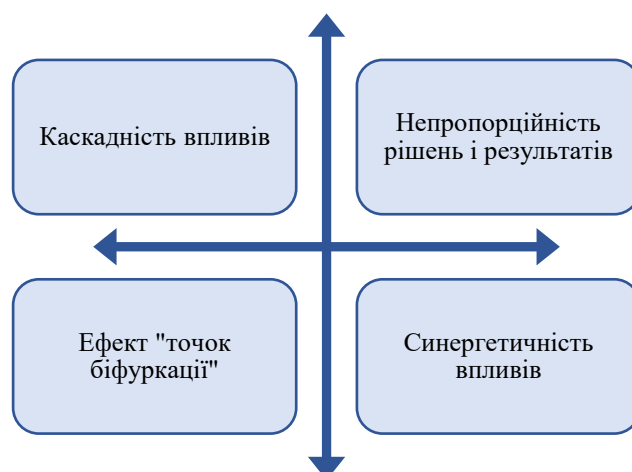


Рис 6. Складові фактору нелінійності зовнішнього середовища

Джерело: узагальнено та сформовано авторами.

Проведені аналіз та синтез дозволили ідентифікувати ключові ризики для підприємств торгівлі в умовах невизначеності зовнішнього середовища. На основі підходу Меха та Федулової (2022), що підкреслюють важливість системної ідентифікації, класифікації та мінімізації ризиків, сформуємо матрицю ризиків зовнішнього середовища, що відображає взаємозв'язок між його факторами та методами їх нейтралізації (табл. 5).

Таблиця 5

Матриця ризиків зовнішнього середовища для підприємств торгівлі

Компонент	Ключові групи факторів	Методи мінімізації ризиків
Волатильність (<i>Volatility</i>)	Коливання цін на сировину та товари; волатильність логістики; коливання попиту; глобальна фінансова нестабільність	Хеджування, диверсифікація постачальників, страхування ризиків, створення резервних запасів
Невизначеність (<i>Uncertainty</i>)	Невизначеність попиту; невизначеність у постачанні; невизначеність регуляторної політики; невизначеність політичної та соціально-економічної ситуації	Сценарне планування, гнучке бюджетування, моніторинг середовища, бізнес-консультування
Складність (<i>Complexity</i>)	Омніканальність та багатоканальність продажів; багаторівневість логістики; регуляторна багатозаровість; технологічна інтегрованість	ERP/WMS-системи, автоматизація процесів, правова експертиза, стандартизація процедур
Неоднозначність (<i>Ambiguity</i>)	Неоднозначність методів роботи; неоднозначність показників ефективності; неоднозначність стратегії розвитку; неоднозначність між соціальною місією та економічною ефективністю	Балансування стретій, визначення ключових KPI, стратегічне партнерство, корпоративне планування
Нелінійність (<i>Nonlinearity</i>)	Каскадність впливів; непропорційність рішень і результатів; ефект "точок біфуркації"; синергетичність впливів	Диверсифікація ланцюгів постачання, впровадження систем раннього попередження, побудова сценарних моделей каскадних збоїв, створення буферних запасів товарів

Джерело: складено авторами.

Для українських підприємств торгівлі у воєнних і повоєнних умовах недостатньо буде лише "пасивно" управляти ризиками. Необхідно забезпечити формування механізму адаптації, що дасть змогу:

- проактивно реагувати на волатильність шляхом створення фінансових резервів, впровадження гнучких моделей ціноутворення, диверсифікації постачальників;
- знижувати рівень невизначеності за допомогою сценарного планування, моніторингу та оцінки середовища, розробки кількох альтернативних стратегій;
- подолати складність інтегруючи цифрові технології, стандартизуючи процеси, залучаючи бізнес-консалтинг;
- зменшити рівень неоднозначності шляхом впровадження прозорих та адекватних KPI, балансування між стратегіями розвитку, впровадження активної соціальної відповідальності;

• забезпечити диверсифікацію ланцюгів постачання, впровадити системи раннього попередження, застосовувати сценарні моделі каскадних збоїв та буферні запаси товарів з метою подолання нелінійності середовища.

Формування механізму адаптації підприємств торгівлі в умовах невизначеності потребує оцінки рівня адаптивності, що може бути реалізована на базі інтегрального показника, складовими якого пропонуються визначені групи факторів за кожним компонентом:

$$IA_{VUCAN} = w_V \cdot V + w_U \cdot U + w_C \cdot C + w_A \cdot A + w_N \cdot N ,$$

де: IA_{VUCAN} – індекс адаптивності підприємства в умовах невизначеності;
 V, U, C, A, N – нормалізовані оцінки (від 0 до 1) за групами факторів (компонентами);
 w_V, w_U, w_C, w_A, w_N – вагові коефіцієнти, визначені експертним шляхом ($\sum w_i = 1$).

Таким чином, ми отримуємо середньозважене значення, що відображає узгодженість адаптивності підприємства до основних факторів зовнішнього середовища. Запропонований підхід дозволить перевести факторіальний аналіз у кількісну модель, а за рахунок використання методів експертної оцінки для визначення вагових коефіцієнтів – адаптувати її до різних галузей та окремих підприємств торгівлі.

Висновки

За результатами проведеного дослідження:

- встановлено, що еволюційний перехід $VUCA \rightarrow BANI \rightarrow PLUTO$ відображає поступове ускладнення характеристик зовнішнього середовища підприємств торгівлі, створюючи при цьому методичну рамку для розуміння особливостей зовнішнього середовища;
- доведено критичний вплив факторів невизначеності на функціонування українських торговельних підприємств шляхом проведення аналізу динаміки кількості діючих суб'єктів господарювання;
- ідентифіковано високу чутливість галузі до зовнішніх шоків на основі аналізу фінансових показників торговельних підприємств;
- підтверджено висунуту гіпотезу, що ефективність адаптації підприємств торгівлі до умов змінного зовнішнього середовища потребує врахування його особливостей у межах еволюційного переходу $VUCA \rightarrow BANI \rightarrow PLUTO$ та розроблено комплексну систему факторів впливу зовнішнього середовища: Волатильність (*Volatility*), Невизначеність (*Uncertainty*), Складність (*Complexity*), Неоднозначність (*Ambiguity*), Нелінійність (*Nonlinearity*);
- запропоновано матрицю ризиків зовнішнього середовища для підприємств торгівлі з урахуванням ключових факторів впливу;

• розроблено методичний підхід до оцінки адаптивності підприємства торгівлі через інтегральний індекс адаптивності, який дозволяє кількісно оцінити рівень готовності підприємства до умов зовнішнього середовища і стає ключовим інструментом розробки механізму адаптації.

Проведене дослідження створює методичну основу для поглиблення наукового розуміння адаптаційних механізмів підприємств торгівлі та потребує подальшого розвитку, зокрема в контексті забезпечення економічної стійкості підприємства.

Надалі першочерговим завданням є емпірична верифікація запропонованої моделі шляхом проведення широкого дослідження на репрезентативній вибірці українських торговельних підприємств. Це дозволить підтвердити не лише достовірність інтегрального індексу адаптивності, але й встановити кількісні зв'язки між рівнем адаптивності та ключовими показниками економічної стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

Cascio, J. (2020, April 29). *Facing the age of chaos*. Medium. <https://medium.com/%40cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

Chaliuk, Y. O. (2022). Global socio-economic development in conditions of VUCA, SPOD, DEST, and BANI world. *Economy and Society*, (36), 45–58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>

Haharinov, O., & Nemchenko, V. (2025). Guidelines for enterprise management in the conditions of uncertainty and bani world. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-27>

Hamulczuk, M., Pawlak, K., Stefańczyk, J., & Gołębiewski, J. (2023). Agri-Food Supply and Retail Food Prices during the Russia-Ukraine Conflict's Early Stage: *Implications for Food Security*. *Agriculture*, 13(11), 2154. <https://doi.org/10.3390/agriculture13112154>

IESE Business School. (2025, April 28). Managing on PLUTO: 5 keys for business in a new geopolitical era. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/iese/2025/04/28/managing-on-pluto-5-keys-for-business-in-a-new-geopolitical-era/>

IESE Business School. (2025, March 27). Managing on PLUTO. Global business leadership in times of Trump. <https://www.iese.edu/insight/articles/geopolitics-business-leadership-global-trump/>

Ivanov, D. (2022). Viable supply chain model: integrating agility, resilience, and sustainability perspectives – lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. *Ann Oper Res* (319), 1411–1431. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6>

Kancs, D. (2023). Uncertainty of supply chains: Risk and ambiguity. *The World Economy*. <https://doi.org/10.1111/twec.13534>

OECD. (2022). Impacts of the Russian Invasion of Ukraine on Financial Market Conditions and Resilience: Assessment of Global Financial Markets. *OECD Publishing*. Paris. <https://doi.org/10.1787/879c9322-en>

Pennekamp, J., Matzutt, R., Klinkmüller, C., Bader, L., Serron, M., Wagner, E., Malik, S., Spiß, M., Rahn, J., Gürpınar, T., Vlad, E., Leemans, S. J., Kanhere, S. S., Stich, V., & Wehrle, K. (2023). An Interdisciplinary Survey on Information Flows in Supply Chains. *ACM Computing Surveys*, (56), 1–38. <https://doi.org/10.1145/3606693>

Ponomarenko, V. S., & Yastremska, O. O. (2023). Determining the impact of the VUCA-world and BANI-world on the activities of enterprises in the experience economy. *Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33733>

Toygar, A., & Yildirim, U. (2023). *Examining the Effects of the Russia-Ukraine Conflict on Global Supply Chains*. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6741-1.ch010>

Tshetshe, Zoliswa. (2025). Recognising "Being" in the BANI world. *International Journal For Multidisciplinary Research*, (7), 1–9. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i01.34855>

VUCA World. (n.d.). Where does the term VUCA come from? <https://www.vuca-world.org/>

Ганечко, І., & Трубей, О. (2020). Бізнес-моделі ритейлу: адаптація до нових викликів. <i>Вісник Київського національного торговельно-економічного університету</i> , 5(133), 77–88. https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)07	Hanechko, I., & Trubei, O. (2020). Business models of retail: Adaptation to new challenges. <i>Herald of Kyiv National University of Trade and Economics</i> , 5(133), 77–88. https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)07
Глушко, О., Дроздова, Ю., & Бай, С. (2025). Характеристика передумов та соціально-економічної необхідності диверсифікації діяльності підприємств. <i>Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice</i> , 3(62), 337–354. https://doi.org/10.55643/fcapter.3.62.2025.4728	Hlushko, O., Drozdova, Yu., & Bai, S. (2025). Characteristics of prerequisites and socio-economic necessity of diversification of enterprises' activity. <i>Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice</i> , 3(62), 337–354. https://doi.org/10.55643/fcapter.3.62.2025.4728
Гоц, В. В. (2024). Вплив BANI-оточення на стратегію організації. У С. Д. Бушуєв (ред.), <i>Управління проектами у розвитку суспільства. Управління проектами післявоєнної розбудови України: тези доповідей</i> , 90–94. Київ: КНУБА.	Hots, V. V. (2024). Influence of the BANI environment on the organization's strategy. In S. D. Bushuiev (Ed.), <i>Project management in the development of society. Project management of post-war development of Ukraine: abstracts of reports</i> , 90–94. Kyiv: KNUBA.
Грищенко, І. (2025). Новий комплекс невизначеності та VUCA-середовище: виклики й можливості для лідерства. <i>Державне управління: удосконалення та розвиток</i> , (3). https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/download/5959/6022/13354	Hryshchenko, I. (2025). A new complexity of uncertainty and the VUCA environment: Challenges and opportunities for leadership. <i>Public Administration: Improvement and Development</i> , (3). https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/download/5959/6022/13354
<i>Державна служба статистики України</i> . (б. д.). https://www.ukrstat.gov.ua	<i>State Statistics Service of Ukraine</i> . (n. d.). https://www.ukrstat.gov.ua
Жилякова, О. В. (2016). <i>Формування антикризової стратегії підприємств роздрібною торгівлі</i> . Харківський державний університет харчування та торгівлі. https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/31401	Zhilyakova, O. V. (2016). <i>Formation of an anti-crisis strategy of retail enterprises</i> . Kharkiv State University of Food Technology and Trade. https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/31401
Мех, К., & Федулова, І. (2022). Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. <i>Економіка та суспільство</i> , (43). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58	Mekh, K., & Fedulova, I. (2022). Formation of the risk management system at the enterprise. <i>Economy and Society</i> , (43). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58
Силкіна, Ю. О. (2022 23–24 вересня). Перспективні напрями розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні. <i>Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи</i> . VIII Міжнародна науково-практична конференція. Одеса, 512–515. http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16380/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B0.pdf#page=513	Sylkina, Yu. O. (2022, September 23–24). Prospective directions of business social responsibility development in Ukraine. <i>Economic and legal aspects of management: current state, efficiency, and prospects</i> . 8th International Scientific and Practical Conference, 512–515. Odesa. http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16380/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B0.pdf#page=513
Стєненко, С. (2024). Дослідження еволюції моделі лідерства у сучасній системі дистрибуції. <i>Економічний дискурс</i> , 4(2), 111–119. https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/1218/1241/3757	Stetsenko, S. (2024). <i>Research on the evolution of the leadership model in the modern distribution system</i> . <i>Economic Discourse</i> , 4(2), 111–119. https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/1218/1241/3757

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори афілійовані з установою, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автори не отримували прямого фінансування для цього дослідження.

Беліменко, О., & Калініченко, О. (2026). Адаптація підприємств торгівлі до умов невизначеності. *Scientia Fructuosa*, 2(166), 165–181. [http://doi.org/10.31617/1.2026\(166\)10](http://doi.org/10.31617/1.2026(166)10)

Надійшла до редакції 11.09.2025.

Прийнято до друку 12.12.2025.

Публікація онлайн 10.04.2026.