

УДК 338.24:004:005.21

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-103-111>

РУДЕНКО Віталій Юрійович¹

молодший науковий співробітник НДЧ,

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0004-4445-4538>

rudenko.vitaliy199722@gmail.com

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ Олександр

Олексійович¹

здобувач освітньо-наукового ступеня

доктор філософії,

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0004-4445-4538>

[khmelnytskyi.oleksandr423@vu.cdu.edu.ua](mailto:khmelnitskyi.oleksandr423@vu.cdu.edu.ua)

¹Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ

***Анотація.** У статті досліджено особливості управління розвитком підприємства в умовах цифрової невизначеності та зростання ризиків, зумовлених цифровою трансформацією економіки. Обґрунтовано, що цифровізація, поряд із позитивним впливом на ефективність управління, формує нові види ризиків, пов'язані з інформаційною безпекою, технологічною залежністю та нестабільністю зовнішнього середовища. Запропоновано адаптивний підхід до управління розвитком підприємства, заснований на інтеграції цифрових інструментів, ризик-менеджменту та стратегічної гнучкості. Визначено напрями підвищення стійкості підприємств у цифровому середовищі.*

***Ключові слова:** розвиток підприємства; цифрова трансформація; невизначеність; ризики; адаптивне управління; стратегічна гнучкість; менеджмент; цифрова економіка*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності. Цифровізація трансформує бізнес-процеси, моделі управління та механізми взаємодії із зовнішнім середовищем. Водночас вона посилює рівень невизначеності та породжує нові види ризиків, пов'язаних із кіберзагрозами, нестабільністю цифрових платформ, інформаційною асиметрією та швидкою зміною технологій.

У таких умовах традиційні підходи до управління розвитком підприємства втрачають ефективність, оскільки не забезпечують своєчасної адаптації до змін та належного реагування на цифрові виклики. Це зумовлює необхідність формування нових управлінських підходів, орієнтованих на мінімізацію ризиків і забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми цифрової трансформації підприємств та управління ризиками в умовах невизначеності розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У дослідженнях [1], [2], [3], [4] основна увага приділяється впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність, ефективність бізнес-процесів і стратегічний розвиток.

Водночас більшість наукових праць [5], [6], [7], [8] орієнтовані на технологічні аспекти цифровізації або загальні питання ризик-менеджменту. Недостатньо опрацьованими залишаються проблеми інтеграції управління розвитком підприємства з механізмами управління цифровими ризиками в умовах високої невизначеності.

Незважаючи на активне впровадження цифрових інструментів у практику менеджменту, відсутній комплексний підхід до управління розвитком підприємства, який би враховував взаємозв'язок між цифровою трансформацією, рівнем невизначеності та системою ризиків. Не сформовано універсальних моделей адаптивного управління, здатних забезпечити стабільність розвитку в умовах цифрових загроз.

Метою статті є обґрунтування особливостей управління розвитком підприємства в умовах цифрової невизначеності та ризиків і розробка адаптивного підходу до підвищення його стійкості. Для досягнення мети поставлено такі завдання: визначити сутність цифрової невизначеності та її вплив на розвиток підприємства; систематизувати основні ризики цифрового

середовища; обґрунтувати напрями адаптації системи управління до цифрових викликів; запропонувати підхід до підвищення стійкості розвитку підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Цифрова невизначеність у діяльності підприємств проявляється через нестабільність технологічних рішень, швидке оновлення програмного забезпечення, зміну цифрових платформ та непередбачуваність поведінки споживачів у цифровому середовищі. Вона ускладнює процес стратегічного планування та знижує прогнозованість результатів управлінських рішень.

Цифрова невизначеність є складовою сучасного економічного середовища та виступає специфічною формою невизначеності, що виникає внаслідок стрімкого розвитку цифрових технологій, нестабільності цифрової інфраструктури, високої швидкості інноваційних змін і непередбачуваності поведінки суб'єктів цифрового ринку. На відміну від класичної ринкової невизначеності, яка здебільшого пов'язана з коливанням попиту, конкуренцією або макроекономічними чинниками, цифрова невизначеність зумовлена технологічною динамікою та інформаційною асиметрією. Сутність цифрової невизначеності полягає у відсутності стабільних орієнтирів щодо довгострокової ефективності цифрових рішень, непередбачуваності результатів впровадження нових технологій, ризиках кіберзагроз, швидкій зміні цифрових платформ і стандартів, а також у високій залежності підприємств від цифрової інфраструктури. Вона проявляється через нестійкість цифрових бізнес-моделей, необхідність постійної модернізації інформаційних систем та зростання витрат на забезпечення інформаційної безпеки [9].

Цифрова невизначеність має комплексний характер і охоплює декілька взаємопов'язаних вимірів. По-перше, технологічний вимір, який пов'язаний із швидким моральним старінням цифрових рішень і ризиком їх несумісності з новими платформами. По-друге, інформаційний вимір, що характеризується надмірністю даних, складністю їх обробки та ризиком помилкової інтерпретації. По-третє, поведінковий вимір, який відображає зміну споживчих уподобань у цифровому середовищі. По-четверте, інституційний вимір, що пов'язаний із нестабільністю регуляторної політики у сфері цифрової економіки. Вплив цифрової невизначеності на розвиток підприємства є багатовекторним. З одного боку, вона стимулює інноваційність, підвищує гнучкість управління та формує передумови для цифрової трансформації бізнес-моделей. З іншого боку, зростає рівень стратегічних, операційних і репутаційних ризиків, що може уповільнювати темпи розвитку підприємства або призводити до неефективного використання ресурсів [10].

У стратегічному вимірі цифрова невизначеність ускладнює формування довгострокових цілей розвитку та підвищує потребу в сценарному плануванні. В операційному вимірі вона впливає на стабільність бізнес-процесів, потребуючи впровадження систем резервування та кіберзахисту. У фінансовому вимірі цифрова невизначеність може збільшувати інвестиційні ризики, пов'язані з впровадженням інноваційних технологій. Разом із тим підприємства, які здатні інтегрувати механізми управління цифровими ризиками у систему стратегічного управління розвитком, отримують конкурентні переваги. Формування цифрової компетентності персоналу, використання аналітики великих даних, впровадження систем моніторингу ризиків та розвиток гнучких організаційних структур дозволяють мінімізувати негативні наслідки цифрової невизначеності.

Отже, цифрова невизначеність є об'єктивною характеристикою сучасного середовища функціонування підприємств, яка одночасно виступає джерелом ризиків і каталізатором розвитку. Її вплив на розвиток підприємства визначається рівнем адаптивності системи управління, здатністю до інновацій та ефективністю інтеграції цифрових технологій у стратегічні процеси.

Умови цифрової трансформації суттєво змінюють характер функціонування сучасних підприємств і формують нову структуру ризиків їхнього розвитку (рис. 1.). Якщо раніше основними джерелами ризиків виступали переважно економічні, фінансові або ринкові чинники, то сьогодні значною мірою зростає вплив технологічних та інформаційних факторів, пов'язаних із цифровізацією управлінських і виробничих процесів. Інтеграція цифрових технологій у

діяльність підприємств створює нові можливості для підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів і розширення ринків збуту, однак одночасно супроводжується появою нових загроз, які потребують системного управління.

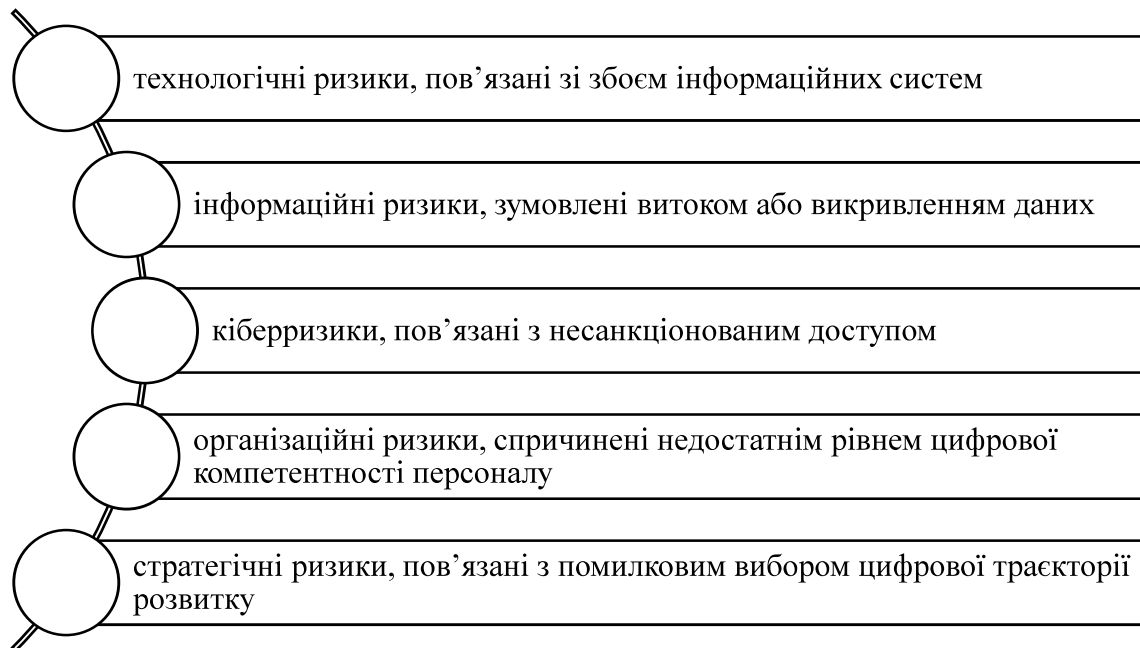


Рисунок 1 – Сучасна структура ризиків розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [11-12]

Передусім у структурі ризиків розвитку підприємства вагоме місце займають технологічні ризики. Вони пов'язані з функціонуванням інформаційних систем, програмного забезпечення, цифрових платформ та інших технологічних інструментів, які забезпечують обробку й передачу даних. Збої у роботі інформаційних систем можуть призводити до порушення безперервності виробничих і управлінських процесів, втрати важливої інформації, затримки у виконанні операцій або прийнятті управлінських рішень. Крім того, швидкі темпи технологічного розвитку спричиняють моральне старіння програмних продуктів і обладнання, що потребує постійного оновлення цифрової інфраструктури підприємства та відповідних інвестицій. У разі недостатньої модернізації технологічної бази підприємство може втратити конкурентні позиції або зіткнутися з технічними проблемами, які негативно впливають на його розвиток [11].

Не менш важливу групу становлять інформаційні ризики, які виникають унаслідок активного використання великих обсягів даних у процесі управління підприємством. У сучасних умовах інформація виступає одним із ключових ресурсів розвитку, оскільки на її основі приймаються стратегічні та оперативні управлінські рішення. Проте значні масиви даних можуть бути вразливими до втрати, спотворення або некоректної інтерпретації. Витік конфіденційної інформації, помилки в обробці даних або використання недостовірних джерел можуть призвести до серйозних фінансових і репутаційних втрат. Крім того, інформаційні ризики пов'язані з проблемою інформаційної асиметрії, коли керівництво підприємства не має повного доступу до достовірних даних або отримує їх із запізненням, що знижує ефективність управлінських рішень.

У структурі цифрових ризиків особливе місце посідають кіберризиками, пов'язані з несанкціонованим доступом до інформаційних систем підприємства. З розвитком цифрових технологій та поширенням мережевих платформ збільшується кількість кіберзагроз, які можуть спричинити значні економічні збитки. До таких загроз належать кібератаки, шкідливе програмне забезпечення, фішингові схеми, несанкціоноване втручання у роботу інформаційних систем та інші види цифрових правопорушень. Наслідками реалізації кіберризиків можуть бути викрадення конфіденційних даних, блокування доступу до інформаційних ресурсів, порушення функціонування цифрової інфраструктури підприємства або навіть повна зупинка його

операційної діяльності. У зв'язку з цим питання кібербезпеки стає одним із ключових елементів системи управління ризиками в умовах цифрової економіки [12].

Важливу роль у структурі ризиків цифрової трансформації відіграють також організаційні ризики, які пов'язані з недостатнім рівнем цифрової компетентності персоналу та управлінців. Ефективне використання сучасних технологій потребує не лише технічних ресурсів, а й відповідних знань і навичок працівників. Якщо персонал підприємства не володіє необхідними цифровими компетентностями, це може призводити до помилок у роботі з інформаційними системами, неефективного використання програмного забезпечення, уповільнення бізнес-процесів та зниження результативності управлінських рішень. Крім того, організаційні ризики можуть проявлятися у недостатній координації між підрозділами, відсутності чіткої стратегії цифрового розвитку або опорі працівників до впровадження нових технологій [12].

Цифрова трансформація формує нову, більш складну систему ризиків розвитку підприємства, у якій технологічні, інформаційні, кібернетичні та організаційні фактори взаємодіють між собою та впливають на ефективність управління. Успішний розвиток підприємства в таких умовах значною мірою залежить від здатності менеджменту своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, впроваджувати сучасні механізми ризик-менеджменту та формувати адаптивну систему управління, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства у цифровому середовищі.

Управління розвитком підприємства в умовах цифрової невизначеності та підвищених ризиків потребує принципово нових підходів, які виходять за межі традиційних моделей стратегічного менеджменту. У таких умовах ключовими стають принципи адаптивності, гнучкості та проактивності, які забезпечують здатність підприємства не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх та формувати власну траєкторію розвитку.

Адаптивність управління передбачає здатність підприємства швидко перебудовувати свої бізнес-процеси, організаційні структури та управлінські механізми відповідно до змін цифрового середовища. Це означає відмову від жорстких, статичних стратегій на користь динамічних моделей управління, які можуть оперативного коригуватися залежно від нових умов. У цьому контексті особливого значення набуває безперервний моніторинг цифрового середовища, що включає аналіз технологічних трендів, поведінки споживачів, дій конкурентів та змін у регуляторній політиці. Використання сучасних цифрових інструментів аналітики, зокрема великих даних та прогнозних моделей, дозволяє підприємствам отримувати актуальну інформацію в режимі реального часу та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень [13].

Гнучкість управління проявляється у здатності підприємства швидко змінювати пріоритети розвитку, перерозподіляти ресурси та трансформувати бізнес-моделі відповідно до нових викликів. В умовах цифрової економіки гнучкість стає критично важливою характеристикою, оскільки швидкість змін значно перевищує можливості традиційних систем планування. Це потребує впровадження модульних організаційних структур, використання гнучких методологій управління (зокрема agile-підходів), а також розвитку міжфункціональної взаємодії між підрозділами. Гнучкість дозволяє підприємству не лише зменшувати негативні наслідки ризиків, а й оперативного використовувати нові можливості, що виникають у цифровому середовищі.

Проактивність як принцип управління означає орієнтацію не лише на реагування на вже наявні зміни, а й на їх передбачення та формування. У цьому контексті управління розвитком підприємства має базуватися на випереджувальному аналізі тенденцій, прогнозуванні можливих сценаріїв розвитку подій і формуванні стратегій, які враховують різні варіанти майбутнього. Проактивний підхід передбачає активне впровадження інновацій, інвестування у розвиток цифрових компетентностей персоналу та створення умов для постійного оновлення бізнес-моделей [14].

Адаптивне управління як інтегруючий елемент цих принципів передбачає використання сценарного підходу до планування, який дозволяє підприємству підготуватися до різних варіантів розвитку подій. Сценарне планування дає змогу не лише оцінити потенційні ризики, а й визначити альтернативні стратегії дій у разі зміни зовнішніх умов. Це особливо важливо в умовах цифрової невизначеності, коли традиційні прогнози часто виявляються недостатньо

точними. Крім того, адаптивне управління передбачає створення системи зворотного зв'язку, яка забезпечує постійне оцінювання результатів управлінських рішень і їх своєчасне коригування. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління розвитком підприємства, забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Отже, поєднання принципів адаптивності, гнучкості та проактивності формує основу сучасної системи управління розвитком підприємства, яка здатна ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації, високої невизначеності та постійного виникнення нових ризиків.

Важливу роль у підвищенні ефективності управління відіграє інтеграція цифрових аналітичних систем із механізмами ризик-менеджменту (табл. 1.). Використання великих масивів даних, прогнозової аналітики та штучного інтелекту дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 1 – Інтеграція цифрових аналітичних систем та механізмів ризик-менеджменту в управлінні розвитком підприємства

Цифровий інструмент	Характеристика	Функція в управлінні ризиками	Вплив на ефективність управління розвитком
Великі дані (Big Data)	Обробка значних обсягів структурованих і неструктурованих даних у реальному часі	Ідентифікація потенційних ризиків на основі аналізу тенденцій та закономірностей	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зниження невизначеності
Прогнозна аналітика (Predictive Analytics)	Використання статистичних моделей і алгоритмів для прогнозування майбутніх подій	Оцінювання ймовірності виникнення ризиків і їх можливих наслідків	Забезпечення превентивного управління та мінімізація негативних впливів
Штучний інтелект (AI)	Автоматизований аналіз даних і прийняття рішень на основі алгоритмів машинного навчання	Виявлення прихованих ризиків, автоматичний моніторинг загроз	Прискорення управлінських процесів та підвищення їх точності
Системи бізнес-аналітики (BI)	Візуалізація даних і формування аналітичних звітів	Контроль і моніторинг ризиків у режимі реального часу	Підвищення прозорості управління та оперативності прийняття рішень
Цифрові платформи управління	Інтеграція бізнес-процесів і даних в єдину систему	Координація управління ризиками на різних рівнях підприємства	Оптимізація управлінських процесів і зниження операційних ризиків

Джерело: складено автором на основі [11-12]

Важливу роль у підвищенні ефективності управління відіграє інтеграція цифрових аналітичних систем із механізмами ризик-менеджменту. Використання великих масивів даних, прогнозової аналітики та штучного інтелекту дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Запропонований підхід до управління розвитком підприємства в умовах цифрової невизначеності ґрунтується на поєднанні трьох взаємопов'язаних компонентів: цифрової інфраструктури, системи управління ризиками та стратегічної гнучкості. Така інтеграція забезпечує підвищення стійкості підприємства та його здатності до довгострокового розвитку.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація є визначальним чинником зміни умов функціонування підприємств, який одночасно відкриває нові можливості для розвитку та формує принципово нову систему ризиків. Доведено, що цифрова невизначеність виступає специфічною характеристикою сучасного економічного середовища, яка проявляється через нестабільність технологічних рішень, інформаційну асиметрію, швидку зміну цифрових платформ та підвищений рівень кіберзагроз. Її вплив на розвиток підприємства є комплексним і охоплює стратегічний, операційний та фінансовий аспекти діяльності. У статті обґрунтовано, що в умовах цифрової невизначеності традиційні підходи до управління розвитком підприємства втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до адаптивних моделей управління. Визначено, що ключовими принципами такого управління є адаптивність, гнучкість і проактивність, які забезпечують

здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни, прогнозувати їх та формувати ефективну стратегію розвитку. Особливу увагу приділено ролі сценарного планування, систем зворотного зв'язку та безперервного моніторингу цифрового середовища як інструментів підвищення результативності управлінських рішень.

Систематизація ризиків цифрової трансформації дозволила виокремити технологічні, інформаційні, кібернетичні та організаційні ризики, які формують нову структуру загроз розвитку підприємства. Доведено, що ефективне управління такими ризиками можливе лише за умови їх інтеграції в загальну систему стратегічного управління розвитком. У цьому контексті важливу роль відіграє використання сучасних цифрових аналітичних інструментів, зокрема великих даних, прогнозової аналітики та штучного інтелекту, що забезпечують своєчасне виявлення загроз і підвищують обґрунтованість управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність застосування адаптивного підходу до управління розвитком підприємства, який базується на інтеграції цифрової інфраструктури, системи ризик-менеджменту та стратегічної гнучкості. Такий підхід дозволяє підвищити стійкість підприємства, забезпечити ефективне використання ресурсів і сформувати передумови для довгострокового конкурентоспроможного розвитку в умовах цифрової економіки.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробкою кількісних методів оцінювання впливу цифрової невизначеності на ефективність управління розвитком підприємств, а також із формуванням галузевих моделей адаптивного управління з урахуванням специфіки цифрових ризиків. Важливим напрямом є також емпірична апробація запропонованих підходів на базі діяльності вітчизняних підприємств, що дозволить підвищити їх практичну значущість та адаптованість до реальних умов господарювання.

Список використаних джерел

1. Брюховецька Н.Ю., Чорна О.А. Напрями цифровізації економіки, що обумовлюють трансформацію управління підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3. С. 185–197.
2. Коритько Т.Ю. Механізм управління та формування стратегії адаптації підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1. С. 56–62.
3. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220–227.
4. Носань Н.С., Зачосова Н.В., Прядко В.І., Баунов М.В., Забудська Ю.О. Управління розвитком підприємства: проблемні питання стратегічного, оперативного та ризик менеджменту в умовах цифровізації. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. Вип. 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17505912>
5. Паламарчук О.М., Яременко Л.М., Скрипник Р.С. Цифровізація бізнесу: нові можливості для стратегічного управління підприємствами в умовах економічної нестабільності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 1. С. 90–96.
6. Каліна І.І., Палій С.А., Шуляр Н.М. Визначення основних пріоритетів реалізації стратегії цифровізації підприємств в умовах воєнного стану. *МАУП. Економічні науки*. 2022. Вип. 3(66). С. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4536/66-96>.
7. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_60
8. Козловський С.В. Чеботок В.В. Ризик-менеджмент як стратегія управління економічною діяльністю підприємства. *Економіка і організація управління*. 2026, С. 79-96. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.1.8>.
9. Сербіна Т. В. Стратегія розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності та ризиків. *Підприємство і торгівля*, 2025. Вип. 47, С. 134-140. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-47-15>
10. Binnatov O. The impact of uncertainty on the development of small business in Ukraine. *Public Management and Policy*, 2025. Vol. 9(13). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.20>
11. Аберніхіна І.Г. Класифікація ризиків як основа управлінських рішень у бізнес-структурах промислового сектору. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2025. Вип. 20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16740570>
12. Gavrys P. O., Gavrys M. O., Gavrys O. M. Features of Risk Management and Organization of Internal Audit at Industrial Enterprises. *Business Inform*. 2020. Vol. 9, no. 512. P. 128–135.
13. Білоус С., Власенко А. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2023. Вип. 8 (08), С. 17-21. <https://doi.org/10.32782/dees.8-4>.

14. Білоус С., Мельниченко О., Данилюк Р. Синергія управління ризиками та цифровізації: інституційні засади розвитку регіональної економіки після кризи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-44>

15. Богашко О., Космідайло І. Ризик-менеджмент у системі функціонального управління: роль лідерства, кризових комунікацій та прийняття рішень в умовах організаційних змін. *Сталий розвиток економіки*, 2025. Вип. 5 (56), 329-335. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-45>

References

1. Bryukhovetska N.Yu., Chorna O.A. (2024) Directions of digitalization of the economy, which determine the transformation of enterprise management. *Economic Bulletin of Donbas*. № 3. P. 185–197.

2. Korytko T.Yu. (2025) Mechanism of management and formation of strategy of adaptation of enterprises in conditions of digitalization of the economy. *Economic Bulletin of Donbas*. № 1. P. 56–62.

3. Ligonenko L.O. (2025) Impact of digitalization on the system of management of efficiency of enterprises and formation of strategy of their activity. *Economic Space*. № 199. P. 220–227.

4. Nosan N.S., Zachosova N.V., Pryadko V.I., Bazunov M.V., Zabudska Yu.O. (2025) Enterprise development management: problematic issues of strategic, operational and risk management in conditions of digitalization. *Current Issues in Economic Sciences*, Issue 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17505912>

5. Palamarchuk O.M., Yaremenko L.M., Skrypnyk R.E. (2025) Business Digitalization: New Opportunities for Strategic Management of Enterprises in Conditions of Economic Instability. *Formation of Market Relations in Ukraine*. № 1. P. 90–96.

6. Kalina I.I., Paliy S.A., Shulyar N.M. (2022) Determining the Main Priorities for Implementing the Strategy of Enterprise Digitalization in Conditions of Martial Law. *IAPM. Economic Sciences*. Issue 3(66). P. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4536/66-96>.

7. Klymenko S.M. (2013) Formation of an enterprise development strategy taking into account risks. *Business Inform*. № 8. P. 343–347. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_60

8. Kozlovsky S.V., Chebotok V.V. (2025) Risk management as a strategy for managing the economic activities of an enterprise. *Economics and management organization*. P. 79-96. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.1.8>.

9. Serbina T. V. (2025). Development strategy for industrial enterprises in conditions of uncertainty and risks. *Entrepreneurship and trade*. Issue 47, P. 134-140. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-47-15>

10. Binnatov O. (2025) The impact of uncertainty on the development of small business in Ukraine. *Public Management and Policy*. Vol. 9(13). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.20>

11. Abernikhina I.G. (2025) Classification of risks as the basis of management decisions in business structures of the industrial sector. *Achievements of the economy: prospects and innovations*. Issue 20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16740570>

12. Gavrys P. O., Gavrys M. O., Gavrys O. M. (2020) Features of Risk Management and Organization of Internal Audit at Industrial Enterprises. *Business Inform*. Vol. 9, no. 512. P. 128–135.

13. Bilous S., Vlasenko A. (2023) Risk management in the enterprise. *Digital economy and economic security*. Issue 8 (08), pp. 17-21. <https://doi.org/10.32782/dees.8-4>.

14. Bilous S., Melnychenko O., Danylyuk R. (2025) Synergy of risk management and digitalization: institutional principles of regional economy development after the crisis. *Economy and society*. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-44>

15. Bogashko O., Kosmidaylo I. (2025) Risk management in the functional management system: the role of leadership, crisis communications and decision-making in conditions of organizational changes. *Sustainable Development of the Economy*. Issue 5 (56), 329-335. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-45>

RUDENKO Vitaliy Yuriyovych

Junior Research Fellow,
Bohdan Khmelnytskyi Cherkasy
National University,
Cherkasy, Ukraine

KHMELNITSKYI Oleksandr Oleksiyovych

Candidate for the educational and scientific degree
of Doctor of Philosophy,
Bohdan Khmelnytskyi Cherkasy
National University,
Cherkasy, Ukraine

BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL UNCERTAINTY AND RISKS

Introduction. *The modern stage of economic development is characterized by the rapid implementation of digital technologies, which significantly transform business processes and management systems. At the same time, digitalization increases the level of uncertainty and generates new types of risks related to technological instability, information asymmetry, and cybersecurity threats. Under such conditions, traditional approaches to enterprise development management lose their effectiveness and require transformation.*

Purpose. *The purpose of the study is to substantiate the features of enterprise development management under conditions of digital uncertainty and risks, as well as to develop an adaptive approach to improving enterprise resilience.*

Results. *The study reveals the essence of digital uncertainty and its impact on enterprise development. It is proved that digital transformation forms a new structure of risks, including technological, informational, cyber, and organizational risks. The necessity of integrating risk management into the overall system of enterprise development management is substantiated. Special attention is paid to the role of adaptive management based on the principles of flexibility, proactiveness, and continuous monitoring of the digital environment. The paper proposes an approach to enterprise development management that combines digital infrastructure, risk management systems, and strategic flexibility. It is determined that the use of big data, predictive analytics, and artificial intelligence allows timely identification of potential threats and improves the quality of managerial decision-making.*

Originality. *The scientific novelty of the research lies in the substantiation of an adaptive approach to enterprise development management in conditions of digital uncertainty and risks, based on the integration of digital technologies, risk management mechanisms, and strategic flexibility, which ensures increased resilience and effectiveness of enterprise development.*

Conclusion. *It is established that digital uncertainty is an objective characteristic of the modern business environment that simultaneously acts as a source of risks and a driver of development. The effectiveness of enterprise development management under such conditions depends on the level of adaptability of the management system and the ability to integrate digital tools into strategic processes. Further research should focus on the development of quantitative methods for assessing the impact of digital uncertainty on enterprise performance and the empirical validation of the proposed approach.*

Keywords: *enterprise development; digital transformation; uncertainty; risks; adaptive management; strategic flexibility; management; digital economy*

Одержано редакцією: 12.09.2025
Прийнято до публікації: 18.10.2025