DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-68
УДК 005.93:005.334]:005.1

Нечаєва Ірина Анатоліївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3429-7255

Панкова Алла Юріївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4441-2683

Iryna Nechayeva, Alla Pankova
National University Zaporizhzhia Polytechnic

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ІНТЕГРАЦІЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПРИНЦИПІВ VUCA-СВІТУ

MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY: INTEGRATION OF MODERN MANAGEMENT APPROACHES AND VUCA-WORLD PRINCIPLES

Анотація. У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій, глобалізації, політичної нестабільності та кліматичних змін, підприємства стикаються зі складними й непередбачуваними викликами. Традиційні підходи до менеджменту виявляються неефективними для забезпечення гнучкості та швидкої адаптації до змін. VUCA-світ (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) є однією з низки сучасних концепцій для розуміння нових викликів бізнесу та управління. У статті проаналізовано сучасні тенденції в менеджменті, зокрема, такі як розмаїття, рівність та інклюзію (DEI), технологічні інновації, управління зацікавленими сторонами, добробут працівників, управління продуктивністю за допомогою IT, а також сталий розвиток. Автори обґрунтовують інтеграцію цих підходів із принципами VUCA для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у нестабільному бізнес-середовищі. Результатом дослідження є модель інтеграції сучасних тенденцій менеджменту з принципами VUCA, яка сприяє ефективному управлінню в умовах невизначеності.

Ключові слова: управління підприємством, невизначеність, сучасні тенденції менеджменту, VUCA-світ, Модель інтеграції.

Summary. The article explores the impact of modern management trends on the efficiency of enterprise management in the context of an uncertain and dynamic environment known as VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). In today's business world, characterized by globalization, rapid technological development, political instability, climate change, and pandemics, companies face the need for constant adaptation to new challenges. Traditional management approaches are proving insufficiently flexible to ensure a quick response to changes. The VUCA concept highlights the importance of integrating innovative solutions and adaptive strategies to maintain the resilience and competitiveness of businesses. The purpose of the study is to analyze modern management trends and substantiate their integration with VUCA principles for effective enterprise management under conditions of uncertainty. Among the key trends discussed in the article are diversity, equity, and inclusion (DEI) management, technological innovation, stakeholder management, employee well-being, the use of information technologies for performance management, and sustainable development and regulatory compliance. The authors explore the relationship between these trends and VUCA principles, particularly how diversity supports complexity management, technological innovations address the challenges of volatility, and stakeholder management helps cope with uncertainty. The article also examines the role of technology in enhancing productivity and the importance of employee well-being in minimizing ambiguity in management. As a result of the study, a model is proposed for integrating modern management approaches with VUCA principles, enabling enterprises to increase adaptability, resilience, and efficiency in rapidly changing conditions. The concept of VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) has been the foundation for understanding an unstable and unpredictable world that is constantly changing.

© Нечаєва І. А., Панкова А. Ю., 2024

However, new concepts have emerged in response to modern challenges and shifts. For example, BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) focuses on a more fragile and anxious reality, where changes are nonlinear and hard to comprehend. SHIVA addresses the idea of continuous transformation. These new frameworks help businesses adapt better to a rapidly evolving world, offering suitable management and social approaches.

Keywords: enterprise management, uncertainty, modern management trends, VUCA, integration model.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують у світі, де зміни відбуваються швидше, ніж будь-коли раніше. Глобалізація, технологічний розвиток, політична нестабільність, кліматичні кризи та пандемії спричиняють непередбачувані наслідки для бізнесу, створюючи умови постійної невизначеності та мінливості. В цих умовах традиційні підходи до управління часто виявляються неефективними, оскільки не забезпечують достатньої гнучкості для швидкого реагування на виклики. Концепція VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) підкреслює важливість адаптивних та інноваційних управлінських рішень для підтримання стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Інтеграція сучасних тенденцій менеджменту з принципами VUCA-світу є критично важливою для підвищення життєздатності та ефективності організацій в умовах швидкоплинного та невизначеного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові доробки сучасних дослідників акцентують увагу на невизначеності функціонування суб'єктів господарювання, що вимагають використання сучасних підходів до управління. Зокрема, Z. Arsel, D. Crockett, M.L Scott [1] досліджують питання DEI; P. Söderholm [2] акцентує увагу на викликах технологічних змін для сталого розвитку; C. Kreiterling [3] досліджує вплив цифрових інновацій на підприємництво та його результати в різних соціально-політичних контекстах; J. Wolff [4] оцінює вплив технологій в цілому на світ та, зокрема, на окремі підприємства; M. Pedrini, L.M. Ferri, J. Fares [5], Chung KSK, A. Abbasi [6] розглядають роль зацікавлених сторін в управлінні підприємством; добробут співробітників та підвищення продуктивності – тема наукових напрацювань K. Keykal [7], N. Cvenkel [8], P. Susanto, Hoque ME, T. Jannat, B. Emely [9] та інших.

Можливість та важливість впровадження в управління підприємствами принципів VUCA-світу доводять B. Taskan, A. Junça-Silva, A. Caetano та S. Park [13].

Однак, невирішеним питанням в цій царині є можливість інтеграції сучасних тенденцій менеджменту та принципів VUCA-світу, що дозволить значно підвищити продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства в цілому.

Метою статті є аналіз та обґрунтування доцільності інтеграції сучасних підходів до менеджменту з принципами VUCA-світу для забезпечення ефективного управління підприємствами в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне бізнес-середовище є надзвичайно динамічним і непередбачуваним, що ставить перед підприємствами нові виклики в управлінні. Традиційні моделі планування та прийняття рішень, орієнтовані на відносно стабільні ринкові умови, не забезпечують необхідного рівня адаптивності в умовах постійних змін. Внаслідок цього підприємства зіштовхуються з необхідністю оперативної реакції на такі фактори, як раптові економічні зміни, нові технології, глобальні кризи та геополітична нестабільність.

Проведений аналіз, дозволив зробити висновок, що останні тенденції в менеджменті показують значний зсув у підходах до гуманного управління організаціями.

Основними тенденціями в менеджменті підприємств та організацій в сучасному нестабільному світі стали:

1. Розмаїття, рівність та інклюзія (DEI). Продовжує зростати увага до питань розмаїття, рівності та інклюзії на робочих місцях. Це включає не лише рекрутинг персоналу з різних етнічних і культурних груп, але й створення умов для їх розвитку та зростання всередині компаній [1].

2. Технологічні виклики та інновації. Управлінці стикаються з динамічним ландшафтом нових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, роботизована автоматизація процесів та зелені технології. Важливо критично оцінювати доцільність їх впровадження у конкретному бізнесі, а також розуміти можливі ризики та вигоди [2-4].

3. Управління зацікавленими сторонами. Успішний менеджмент сьогодення вимагає побудови міцних позитивних відносин з усіма зацікавленими сторонами, включаючи спонсорів, клієнтів і внутрішні команди. Це передбачає активне залучення їхньої думки, налагодження ефективної комунікації та підтримку їхніх очікувань [5; 6].

4. Добробут працівників та баланс між роботою та особистим життям. Зростає увага до благополуччя працівників та підтримки балансу між роботою та особистим життям. Опитування показують, що більшість працівників очікують підтримки від своїх роботодавців у цьому питанні. Це включає гнучкі графіки роботи, можливість роботи віддалено та програми підтримки психічного здоров'я [7-9].

5. Управління продуктивністю з використанням інформаційних технологій. Технології, такі як

штучний інтелект та машинне навчання, активно впроваджуються у процеси управління продуктивністю. Вони дозволяють більш точно оцінювати результати роботи співробітників, виявляти області для покращення та надавати зворотний зв'язок в реальному часі [10].

6. Сталий розвиток та відповідність нормативам. Наразі менеджери все більше зосереджуються на забезпеченні відповідності нормативам сталого розвитку. Це включає впровадження екологічно чистих практик та дотримання нових стандартів звітності, таких як Директива щодо корпоративної звітності про стале розвиток в ЄС [11; 12].

Отже, ці тенденції відображають зміни в управлінні, спрямовані на покращення робочих умов, підтримку інновацій та забезпечення сталого розвитку організацій.

В цьому контексті концепція VUCA-світу, яка акцентує увагу на мінливості, невизначеності, складності та багатоваріантність (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), стала ключовим підходом до розуміння сучасних викликів та можливостей для бізнесу. Впровадження VUCA-принципів в управлінську практику дозволяє підприємствам не тільки адаптуватися до змін, а й розвивати нові управлінські стратегії, що сприяють підвищенню їх стійкості та конкурентоспроможності [13; 14].

Проведений аналіз дозволив встановити взаємозв'язок між сучасними тенденціями в менеджменті та принципами VUCA (табл. 1).

Дослідження взаємозв'язку між сучасними тенденціями в менеджменті та принципами VUCA, дозволили визначити способи інтеграції цих підходів для ефективного управління підприємствами в умовах невизначеності (табл. 2).

Інтеграція сучасних тенденцій менеджменту та принципів VUCA допомагає організаціям адаптуватися до швидко змінних умов, зменшити ризики та підвищити ефективність управління в умовах невизначеності.

Вищевикладене дозволило авторам сформувати модель інтеграції сучасних тенденцій

Таблиця 1 – Взаємозв'язок між сучасними тенденціями в менеджменті та принципами VUCA-світу

Сучасні тенденції в менеджменті	Принципи VUCA	Взаємозв'язок
1. Розмаїття, рівність та інклюзія (DEI)	Complexity (C): Високий рівень взаємодії між різними групами та культурами.	Управління розмаїттям і створення інклюзивної робочої культури вимагає врахування складних міжкультурних та міжособистісних зв'язків. Важливість складного підходу до комунікацій, щоб ефективно впоратися з різними поглядами та інтересами.
2. Технологічні виклики та інновації	Volatility (V): Технології швидко змінюються, створюючи волатильне середовище.	Технологічні інновації та виклики потребують швидкої адаптації та готовності до змін. Компанії повинні бути гнучкими та впроваджувати нові технології, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах волатильного ринку.
3. Управління зацікавленими сторонами	Uncertainty (U): Невизначеність через різні інтереси та пріоритети зацікавлених сторін.	Менеджмент повинен справлятися з різними і часто непередбачуваними інтересами зацікавлених сторін, що вимагає здатності приймати рішення в умовах невизначеності та підтримувати баланс між інтересами різних груп.
4. Добробут працівників та баланс між роботою та життям	Ambiguity (A): Неоднозначність щодо оптимального підходу до добробуту працівників та управління часом.	Менеджери стикаються з амбівалентністю, коли шукають найкращий баланс між продуктивністю працівників і підтримкою їхнього добробуту. Важливо впроваджувати індивідуалізовані підходи для кожного співробітника, що зменшує амбівалентність.
5. Управління продуктивністю з використанням IT	Complexity (C): Різні системи і процеси повинні бути інтегровані для ефективного управління продуктивністю.	IT-рішення в управлінні продуктивністю вимагають обробки великої кількості даних та складних аналітичних процесів. Складність цих систем вимагає системного підходу та налаштування інструментів для точної оцінки продуктивності.
6. Сталий розвиток та відповідність нормативам	Volatility (V) та Complexity (C): Постійні зміни в нормативних вимогах та складність інтеграції екологічних стандартів.	Сталий розвиток вимагає адаптації до мінливого законодавства та екологічних стандартів. Компанії повинні швидко реагувати на зміни у вимогах, що підвищує складність у досягненні сталих цілей та збереженні відповідності нормативам.

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2 – Способи інтеграції сучасних тенденцій менеджменту та принципів VUCA-світу

Сучасні тенденції в менеджменті	Інтеграція з VUCA	Способи інтеграції
1. Розмаїття, рівність та інклюзія (DEI)	В умовах непередбачуваності (Uncertainty) та амбівалентності (Ambiguity), розмаїтість у команді сприяє ширшому спектру думок і підходів.	Для підвищення ефективності: – Впровадження DEI-програм, які підтримують різні перспективи та культурний обмін, допомагає організаціям краще адаптуватися до невизначених ситуацій. – Команди з високим рівнем різноманітності здатні швидше реагувати на виклики і пропонувати інноваційні рішення, що підвищує їх гнучкість у волатильних (Volatility) умовах.
2. Технологічні виклики та інновації	Швидкий розвиток технологій викликає волатильність (Volatility) у ринкових умовах.	Дає можливість для: – Використання «інноваційних технологій» для прогнозування ринкових тенденцій і зменшення невизначеності. – Інвестицій в гнучкі технології та автоматизацію процесів дозволяють знизити витрати на адаптацію до нових викликів.
3. Управління зацікавленими сторонами	У середовищі комплексності (Complexity), де зацікавлені сторони мають різні інтереси	Необхідно впроваджувати: – Відкриту комунікацію з усіма зацікавленими сторонами, щоб зменшити невизначеність та підвищити довіру. – Систематичне управління ризиками, що дозволяє прогнозувати потенційні конфлікти інтересів та заздалегідь адаптувати бізнес-стратегії.
4. Добробут працівників та баланс між роботою і життям	В умовах амбівалентності (Ambiguity), важливо впроваджувати практики підтримки добробуту працівників	Засоби підтримки: – Гнучкі робочі графіки та підтримка віддаленої роботи підвищують стійкість працівників до волатильних умов ринку. – Інвестування у психологічну підтримку допомагає знижувати стрес у непередбачуваних ситуаціях.
5. Управління продуктивністю з використанням IT	Сучасні IT-рішення допомагають вирішувати питання комплексності (Complexity) та волатильності	Засоби інтеграції: – Використання «аналітичних платформ» для моніторингу продуктивності в реальному часі дозволяє швидко реагувати на зміни. – Автоматизація процесів та використання штучного інтелекту для управління продуктивністю забезпечує більш ефективне використання ресурсів.
6. Сталий розвиток та відповідність нормативам	Інтеграція з VUCA є необхідною в умовах швидких змін у законодавстві та вимогах щодо сталого розвитку (Volatility та Complexity)	Можливості: – Створення екологічно відповідальних бізнес-моделей дозволяє краще адаптуватися до змінних нормативних вимог. – Впровадження стратегій корпоративної соціальної відповідальності допомагає зменшити ризики, пов'язані з порушенням нормативів, та підвищити стійкість у довгостроковій перспективі.

Джерело: сформовано авторами

менеджменту та принципів VUCA для ефективного управління підприємствами в умовах невизначеності (рис. 1).

Висновки. На основі проведеного дослідження можна зробити декілька висновків.

1) Інтеграція сучасних тенденцій в управлінні з принципами VUCA є критично важливою для підприємств, які прагнуть ефективно функціонувати в умовах постійної невизначеності та змін. Принципи VUCA допомагають зрозуміти складність сучасного бізнес-середовища і пропонують інструменти для адаптації до викликів.

2) Тенденції в менеджменті, такі як розмаїття, рівність та інклюзія (DEI), технологічні інновації, управління зацікавленими сторонами, добробут працівників та використання інформаційних технологій, тісно пов’язані з основними характеристиками VUCA-світу – мінливістю, невизначеністю, складністю та амбівалентністю. Кожна з цих тенденцій пропонує рішення для підвищення адаптивності та гнучкості організацій.

3) Адаптація до швидких змін і підвищення стійкості підприємств вимагає системного під-

Принцип VUCA	Інтеграційні стратегії
1. Розмаїття, рівність та інклюзія (DEI)	
Complexity	Створення інклюзивної робочої культури для підвищення гнучкості та креативності команд в умовах складних взаємозв'язків, що дозволяє краще адаптуватися до складних викликів.
2. Технологічні виклики та інновації	
Volatility	Використання новітніх технологій та інновацій для адаптації до швидких змін і підвищення здатності організації швидко реагувати на ринкові коливання. Інвестування в інноваційні технології.
3. Управління зацікавленими сторонами	
Uncertainty	Постійний діалог із зацікавленими сторонами, застосування проактивного підходу для передбачення можливих змін у вимогах і потребах. Застосування методів управління ризиками для зменшення невизначеності.
4. Добробут працівників та баланс між роботою та життям	
Ambiguity	Впровадження індивідуальних підходів до добробуту працівників через розвиток програм підтримки, зокрема гнучких графіків, що допомагає зменшити амбівалентність щодо управління персоналом у різних умовах.
5. Управління продуктивністю з використанням інформаційних технологій	
Complexity	Використання IT-систем для моніторингу продуктивності у реальному часі, що дозволяє краще справлятися зі складністю управлінських процесів та підвищити продуктивність у складних умовах.
6. Сталий розвиток та відповідність нормативам	
Volatility, Complexity	Постійний моніторинг нормативних змін та впровадження екологічних стандартів у бізнес-моделі для швидкої адаптації до регуляторних змін і підтримання стійкості.

Рисунок 1 – Модель інтеграції сучасних тенденцій менеджменту та VUCA-світу

Джерело: сформовано авторами

ходу до впровадження інноваційних технологій, збереження інклюзивної культури та ефективного управління продуктивністю. Інтеграція VUCA-принципів дозволяє підприємствам краще розуміти непередбачуваність сучасного ринку і приймати більш обґрунтовані рішення.

4) Майбутнє менеджменту полягає в гнучкості, інноваціях та людському капіталі. Підприємства, які будуть активно використовувати ці принципи, матимуть більше шансів залишатися конкурентоспроможними, підвищувати продуктивність і адаптуватися до викликів нового часу.

Однак, мінливість, невизначеність та турбулентність зовнішнього середовища вимагає використання стратегічних інструментів для підприємств, які прагнуть не лише виживати, але й успішно розвиватися в умовах глобальних змін. На зміну VUCA-світу приходять світ BANI, SHIVA, які і будуть предметом подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Zeynep Arsel, David Crockett, Maura L Scott, Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in the *Journal of Consumer Research*: A Curation and Research Agenda, *Journal of Consumer Research*. February 2022. Vошlume 48. Issue 5. P. 920–933. DOI: https://doi.org/10.1093/jcr/ucab057

2. Söderholm, P. The green economy transition: the challenges of technological change for sustainability. *Sustain Earth*. 2020. No. 3 (6). DOI: https://doi.org/10.1186/s42055-020-00029-y

3. Kreiterling, C. Digital innovation and entrepreneurship: a review of challenges in competitive markets. *J. Innov. Entrep.* 2023. No. 12 (49). DOI: https://doi.org/10.1186/s13731-023-00320-0

4. Josephine Wolff; How Is Technology Changing the World, and How Should the World Change Technology? *Global Perspectives*. 2021. No. 2 (1). DOI: https://doi.org/10.1525/gp.2021.27353

5. Pedrini, M. And Ferri, L. M. Stakeholder management: a systematic literature review. *Corporate Governance*. 2019. Vol. 19. No. 1. P. 44–59. DOI: https://doi.org/10.1108/CG-08-2017-0172

6. Fares J., Chung K.S.K., Abbasi A. Stakeholder theory and management: Understanding longitudinal collaboration networks. *PLoS ONE.* 2021. No. 16(10). DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255658

7. Keykal Kristine. The Future of Employee Wellness: 2024 Trends Transforming Workplace Wellbeing. URL: https://www.advantagehealth.com/post/the-future-of-employee-wellness-2024-trends-transforming-workplace-well-being

8. Cvenkel, N. Work-Life Balance and Well-Being at Work. In: Crowther, D., Seifi, S. (eds). *The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility.* Palgrave Macmillan, Cham. 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-22438-7_19-1

9. Susanto P., Hoque M.E., Jannat T., Emely B., Zona M.A. and Islam M.A. Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Front. Psychol.* 2022. No. 13. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876

10. O'Leary, Ryan S., and Elizabeth Lentz. Technology's Impact on the Performance Management Transformation / in Elaine D. Pulakos, and Mariangela Battista (eds). *Performance Management Transformation: Lessons Learned and Next Steps* (New York, 2020; online edn, Oxford Academic, 19 Mar. 2020). DOI: https://doi.org/10.1093/oso/9780190942878.003.0014

11. Binsaeed, Rima. Navigating Regulatory Challenges: Compliance and Business Sustainability. *Entrepren Organiz Manag.* No. 12 (2023).

12. Chiu, I. Hy., Lin, L. & Rouch, D. Law and Regulation for Sustainable Finance. *Eur Bus Org Law Rev*. 2022. No. 23. P. 1–7. DOI: https://doi.org/10.1007/s40804-021-00230-2

13. Taskan, B., Junça-Silva, A. and Caetano, A. Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 2022. Vol. 30. No. 7. P. 196–217. DOI: https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136

14. Sanghee Park, Challenges and Opportunities: The 21st Century Public Manager in a VUCA World. *Journal of Public Administration Research and Theory*. April 2018. Vol. 28. Is. 2. P. 299–301. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/mux042

Стаття надійшла до редакції 13.09.2024