

РОЗДІЛ IV

Управління та адміністрування

УДК 658:338.2

Буняк Надія,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра менеджменту,
м. Луцьк
ORCID ID: [0000-0001-6088-9081](https://orcid.org/0000-0001-6088-9081)
e-mail: Buniak.Nadiya@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-97-103>

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ BANI-СВІТУ

У статті досліджено особливості менеджменту в умовах BANI-світу. Розглянуто основні характеристики BANI-світу: крихкість, тривожність, нелінійність та незбагненність. Визначено основні передумови розвитку підприємств та можливі реакції їхнього керівництва на виклики BANI-світу. Обґрунтовано концептуальні положення, які повинні формувати базис сучасного менеджменту. Виокремлено основні принципи ефективної роботи BANI-менеджера. Охарактеризовано Agile-підхід, технологію дизайн мислення, ціннісний підхід як дієві інструменти забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах BANI-світоустрою. Визначено основні компетенції, якими повинен володіти успішний менеджер. Обґрунтовано, що в умовах BANI-світу особливої актуальності набувають уміння менеджерів швидко адаптуватись та переорієнтовуватись, нелінійно мислити, бути гнучкими, антикрихкими та емоційно стійкими.

Ключові слова: менеджмент, підприємство, BANI-світ, виклики, менеджер, компетенції менеджерів.

Buniak Nadiia,
PhD in Economics, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Department of Management,
Lutsk

PECULIARITIES OF MANAGEMENT IN THE BANI-WORLD

Today, rapid changes have become the norm for domestic enterprises. They encourage them to search for new effective management tools and change the management paradigm in general. Under these circumstances, managing the development of an enterprise is an extremely challenging task for managers at all levels of management, as only those enterprises that are able to adapt their management system to new challenges and opportunities to improve performance will be able to survive. The modification of the basic elements of the management process is closely of the fundamental change in the defining parameters of the environment and the formation of new realities of business. The BANI world order requires the management of enterprises to develop new management models that would ensure rapid adaptation to new circumstances. The BANI world is an extremely unstable world order in which changes are chaotic under the influence of global systemic changes, and technology development is occurring at an extremely rapid pace. In order to survive in the BANI world, a business entity needs to adapt and reorient quickly, be flexible and anti-fragile, think non-linearly, and form emotional supports, including developing empathy and emotional intelligence. In this regard, the modern management paradigm should be based on a systemic and situational approach to management and managerial art. The main principles of effective work of a modern manager in the BANI world are: flexibility and adaptability; innovation; risk-orientation; dynamism; efficiency; complexity; stress resistance; care for the interests of society and environmental protection; impartiality of thinking. The most effective tools for ensuring the effective functioning of enterprises in the BANI world order are the Agile-approach, design thinking technology, and value approach. Changing business conditions require modern managers to have not only traditional "hard skills" and "soft

skills" but also "meta skills". The main qualities required of a modern manager are adaptability; critical and creative thinking; empathy; high emotional and social intelligence; creativity; ability to build horizontal relationships with employees; and the ability to make informed management decisions in the face of limited information.

Keywords: management, enterprise, BANI-world, challenges, manager, competencies of managers.

Постановка проблеми та її значення. Визначальною тенденцією сучасного етапу розвитку суспільства є перехід від передбачуваності та стабільності до тривожності й нелінійності. В економічному середовищі його пов'язують з крихкістю, незабгненністю та незрозумілістю протікання основних бізнес-процесів. Сьогодні стрімкі зміни стали нормою функціонування вітчизняних підприємств й спонукають їхнє керівництво до пошуку нових дієвих управлінських інструментів та зміни парадигми менеджменту загалом. Мінливість, крихкість та невизначеність є домінантами сучасного етапу розвитку, за цих умов успіху на ринку вже не можна досягти шляхом адаптації та модернізації старих форм і структур управління до нових умов провадження діяльності.

Ефективність функціонування суб'єктів господарювання залежить від багатьох факторів, які не можна контролювати, а результат їхнього впливу не можливо спрогнозувати. У зв'язку з цим управління є надзвичайно складним завданням для менеджерів усіх рівнів, адже залишитись на ринку зможуть лише ті підприємства, які виявляться спроможними адаптувати свою систему менеджменту до нових викликів та можливостей розвитку. Враховуючи це, важливо зрозуміти сучасну парадигму світоустрою і на її основі розробити нові управлінські технології та підходи до прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різним аспектам функціонування BANI-світу присвятили свої дослідження такі теоретики й практики, як Галушка З., Долгополов В., Дуднева Ю., Кашіо Дж., Чалюк Ю. та ін.

Проблематику трансформації системи менеджменту в умовах сучасних викликів розглядали у своїх наукових працях Бестужева С., Василик Н., Горобинська М., Захарчин Р., Зачосова Н., Корецька Н., Кошій О., Назаренко С., Собко В. та ін.

Попри значну кількість напрацювань у цій сфері, низка питань, пов'язаних із забезпеченням ефективності функціонування підприємств в умовах сучасних викликів залишаються маловивченими й дискусійними, як в економічній науці, так і у практичній діяльності. Поза увагою науковців залишається багато проблем, пов'язаних із необхідністю трансформації підходів до управління підприємством в умовах BANI-світу. Все це обумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цій сфері.

Мета і завдання статті. Метою статті є дослідження особливостей менеджменту в умовах викликів BANI-світу та розробка прикладних рекомендації щодо трансформації управлінської діяльності в сучасних реаліях.

Поставлена мета зумовила розв'язання наступних завдань: розглянути особливості та виклики BANI-світоустрою; обґрунтувати концептуальні положення, які повинні формувати базис сучасного менеджменту; виокремити принципи роботи BANI-менеджера; розглянути дієві інструменти забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах BANI-світоустрою; визначити основні компетенції, якими повинен володіти успішний менеджер.

Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження. Управління, як і будь-який інший вид людської діяльності, під дією законів еволюційного соціально-економічного розвитку суспільства трансформується, набуваючи нових властивостей, що найкраще відповідають умовам функціонування суб'єктів господарювання. Видозміна базових елементів управлінського процесу відбувається у тісному взаємозв'язку із кардинальною зміною визначальних параметрів навколишнього середовища та формуванням нових реалій провадження діяльності. Сучасний соціум розвивається в умовах посилення глобальних загроз та небезпек, підвищеної ризикогенності.

BANI-світ, який прийшов на зміну нестабільному, невизначеному, складному та неоднозначному VUCA-світові, зумовив появу незвичних викликів для суб'єктів господарювання.

Новий світоустрій вимагає від керівництва підприємств формування нових моделей управління, які б забезпечили швидке пристосування до теперішніх реалій. BANI-світ – це акронім, який описує

сучасний складний, хаотичний світопорядок, який не має чіткої структури, основними характеристиками якого є крихкість (brittle), тривожність (anxious), нелінійність (nonlinear), незбагненність (incomprehensible) [1].

Розглянемо їх детальніше.

Крихкість означає руйнування всіх звичних моделей поведінки, порушення організаційних механізмів; її ознаками є економічна, політична, соціальна нестабільність, а також ненадійність відносин з контрагентами. Будь-яка незначна подія може порушити стабільність існування.

Тривожність обумовлена неможливістю детального прогнозування майбутнього, що, зі свого боку, породжує напругу в очікуванні непередбачуваних подій, а також страх не використати наявні можливості, опинитись «за бортом».

Нелінійність спричинена неможливістю встановити чіткий зв'язок між певними діями та їхніми результатами. Події можуть вплинути на майбутнє найбільш неочікуваним чином. Для досягнення бажаного результату необхідне впровадження великої кількості різних заходів.

Незбагненність зумовлена відсутністю знань і даних про те, що відбувається, рішення часто приймаються «наосліп». За цих умов не можна скласти чітке уявлення про наслідки їх реалізації, оскільки вони мають невизначений характер [1, 2, 3].

BANI-світ – це надзвичайно нестійкий світоустрій, в якому трансформаційні процеси мають хаотичний характер під впливом глобальних системних змін, розвиток технологій відбувається надшвидкими темпами, активно використовується предикативна аналітика, еволюція штучного інтелекту досягла критичного моменту. Заразом, незважаючи на всю його складність, він передбачає й певні можливості для розвитку суб'єктів господарювання, які теж криються в його аббревіатурі. Зокрема:

- В (build up) – крихкості можна протиставити антикрихкість; усі шанси на успіх має те, що може швидко відновитись після руйнування;

- А (attentiveness) – тривожності може протистояти уважність, іншими словами зняти тривогу можна увагою до сьогодення, подій, що відбуваються;

- N (non-dogmatic) – нелінійності можна протиставити гнучкість, вміння бачити нелінійні залежності, відмову від догматизму;

- I (intuitive) – незбагненності може протистояти швидке інтуїтивне прийняття рішення, що базується на власному досвіді [1].

Іншими словами для того, що вижити в умовах BANI-світу необхідно швидко адаптуватись та переорієнтуватись, бути гнучким та антикрихким, нелінійно мислити, формувати емоційні опори, зокрема розвивати емпатію та емоційний інтелект.

На рис.1 представлено можливі реакції керівництва підприємств на виклики BANI-світу, які повинні бути втілені в конкретних діях, що забезпечують його подальший розвиток, а також нових підходах до управління.

Турбулентність навколишнього середовища, вимагає від суб'єктів господарювання зміни моделей поведінки, трансформації підходів до організації управлінської діяльності, пошуку нових і нестандартних шляхів підвищення ефективності функціонування.

Таким чином, перед сучасним менеджментом стоїть ряд викликів, що вимагають швидкого реагування та формування нових технологій управління, прийняття нестандартних управлінських рішень в нових реаліях, коли все змінюється надто швидко, що навіть наявність обґрунтованих стратегій втрачає будь-який зміст, горизонти планування стають значно коротшими, час на прийняття управлінських рішень суттєво зменшується, спрощуються процедури управління.

За цих умов особливої актуальності набуває:

- зміна бізнес-процесів у контексті подолання стресу в умовах незбагненості та обмеженості часу на процедуру прийняття управлінських рішень;

- використання нових методів збору, обробки та опрацювання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень;

- зменшення часового горизонту планування;

- удосконалення механізмів мотивування та контролювання у контексті зменшення тривожності співробітників [4, с. 61];

- створення сприятливих умов для навчання та перекваліфікації персоналу;

- пошук та практичне використання дієвих інструментів управління ризиками та змінами. Основну сучасного менеджменту повинні становити наступні концептуальні положення:
- найважливіша цінність підприємства – це його працівники;
- частий перегляд орієнтирів стратегічного розвитку, розробка та оцінка великої кількості альтернативних варіантів розв'язання проблемних ситуацій, опрацювання різних сценаріїв розвитку подій та можливої реакції на них;
- максимальна залученість працівників до процесів ідентифікації ризиків та можливостей розвитку, оскільки в умовах нелінійності їх поява можлива в різних сферах;
- інформаційна відкритість у питаннях управління, використання різноманітних каналів та засобів комунікації з метою зменшення тривожності та негативних побоювань персоналу;
- особлива увага реалізації функцій мотивування та контролювання;
- підвищення рівня цифрової та інформаційної грамотності персоналу;
- перегляд цілей та коригування завдань на постійній основі, запровадження гнучких підходів до управління [5].

Загалом в основі сучасної парадигми менеджменту повинен лежати системно-ситуативний підхід до управління й управлінське мистецтво менеджера [6, с. 67].

Нові умови діяльності, притаманні BANI-світоустрою, потребують нового підходу до управління, зокрема відповідального лідерства, яке передбачає перетворення цілей діяльності та розвитку підприємства в особисту, першочергову потребу кожного працівника.

Заразом відповідальні лідери здатні забезпечувати сталий розвиток суб'єктів господарювання шляхом організації роботи в командах на принципах взаємодовіри та поваги, досягнення балансу між особистими інтересами, потребами й очікуваннями стейкхолдерів.

На нашу думку, основними принципами ефективної роботи сучасного менеджера в умовах BANI-світу є:

- гнучкість та адаптивність: здатність оперативно, в режимі поточного часу, реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, сприяти досягненню поставлених цілей при оптимальних витратах;
- інноваційність: відкритість до нових ідей, пошук нових можливостей, готовність впроваджувати сучасні методи та технології у виробничий процес;
- ризикоорієнтованість: врахування ризику в процесі провадження діяльності; оперативне реагування на різного роду ризику та загрози діяльності підприємству;
- динамічність: швидке узгодження цілей та спонукальних мотивів стейкхолдерів підприємства;
- економічність: здатність досягати поставлених цілей при мінімальних витратах;
- комплексність: використання комплексного підходу до організації всіх процесів управління на підприємстві;
- стресостійкість: здатність переносити стресові ситуації без неприємних наслідків для себе та працівників підприємства;
- безперервний саморозвиток: усвідомлення власних сильних та слабких сторін, подолання стереотипів поведінки та зовнішніх бар'єрів;
- турбота про врахування інтересів суспільства та захист навколишнього природного середовища;
- неупередженість мислення.

На нашу думку, найбільш дієвими управлінськими інструментами, які позитивно зарекомендували в умовах VUCA-реальності й можуть бути використані для подолання викликів BANI-світу є Agile-підхід, технологія дизайн мислення, ціннісний підхід.

1. Agile-підхід передбачає гнучкість та швидке підлаштування під нові вихідні дані шляхом налагодження інтерактивної взаємодії між клієнтом та командою, що виконує його замовлення. Це дозволяє клієнту вносити відповідні зміни у замовлення в процесі його виконання [7]. Наявність живого спілкування сприяє налагодженню ефективного та швидкого зворотного зв'язку як всередині системи (підприємства), так і з зовнішнім середовищем, даючи відмінну можливість зменшити витрати й знизити ризики. Основою успішного використання Agile-підходу до управління є дотримання наступних цінностей: люди та співпраця важливіші за процеси й інструменти; працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію; співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту; готовність до змін важливіша за дотримання плану [8].

Компоненти	Характеристика	Можлива реакція
Крихкість	<ul style="list-style-type: none"> - руйнування звичних систем, способів дій, моделей поведінки; - глобальний характер впливу локальних криз та конфліктів («ефект хвиль»); - виникнення нових економічних, політичних, соціальних небезпек; - ненадійність угод і відносин з партнерами 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка альтернативних планів дій; - формування команди однодумців; - розвиток культури спільної роботи; - вкладання інвестицій у навчання, розвиток персоналу; - дотримання принципів соціальної відповідальності
Тривожність	<ul style="list-style-type: none"> - неспокійний стресовий стан; - неможливість передбачити майбутні події; - страх втрати можливості та опинитись «за бортом»; - почуття безпорадності 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення обізнаності про проблему; - розвиток у працівників емпатії та емоційного інтелекту; - формування страхових резервів; - налагодження партнерських відносин із контрагентами
Нелінійність	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність чітких однозначних причино-наслідкових зв'язків між діями та їх результатами; - втрата принципом Парето своєї актуальності; - системний вплив певних подій на усі процеси; - необхідність чисельних системних заходів для протидії несприятливим подіям і досягнення мети 	<ul style="list-style-type: none"> - гнучкість, перегляд планових показників; - впровадження різного роду інновацій; - встановлення чітких цілей, а не розробка планів; - впровадження інструментів Agile-менеджменту; - експериментальний підхід до прийняття управлінських рішень; - застосування інструментів ризик-менеджменту
Незбагненність	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність можливості мати повне уявлення про те, що відбувається; - недостатність знань; - прийняття рішення відбувається в умовах невизначеності, часто носить інтуїтивних характер; - будь-які дії здійснюються «на дотик» 	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток критичного мислення; - впровадження технологій штучного інтелекту (які виконуватимуть частину операцій з обробки інформації); - розвиток у менеджерів «meta-skills»

Рис. 1. Компоненти VANI-світу та види реакції на них менеджменту підприємства
Джерело: систематизовано автором на основі джерел [2, с. 30; 3].

В сучасних умовах значного поширення набуває така технологія Agile-менеджменту як Scrum, яка дозволяє поєднувати ресурси часу та потенціал персоналу в залежності від ситуації, передбачає

формування крос-функціональних команд, здатних самостійно досягати бізнес-цілей і вирішувати поставлені завдання в найкоротші терміни. Основна її ідея – гнучкий та ітеративний підхід до планування та виконання замовлення, що, зі свого боку, дозволяє оперативно реагувати на зміни у вимогах замовника і швидко адаптувати продукт під них.

2. Технологія дизайн-мислення є дієвим інструментом прийняття клієнтоорієнтованих управлінських рішень, а також сприяє ефективному вирішенню важких, погано структурованих проблем, які притаманні для BANI-реальності. Методика дизайн-мислення базується на використанні прийомів, що сприяють емпатії й розумінню сприйняття проблеми стейкхолдерами. Ця технологія забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень в умовах, коли доводиться покладатися на інтуїцію, уяву, креативність, а не раціональне мислення та логіку [9].

3. Ціннісний підхід до управління передбачає врахування системи цінностей кожного працівника і на цій основі більш повне його залучення до реалізації корпоративних інтересів, а також сприяння інтеграції підприємства в суспільство шляхом поширення ієрархії ціннісних пріоритетів. Згідно цього підходу керівникам слід стати частиною колективу, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат, зменшувати напругу серед працівників.

Водночас сьогодні особливої актуальності набувають технології управління шляхом вибору стратегічних позицій та ранжирування стратегічних завдань, на основі слабких сигналів, розробки системи рішень у непередбачуваній ситуації, застосування форсайт-технології прогнозування розвитку НТП.

Зміна умов провадження діяльності вимагають від сучасних менеджерів наявності в них не тільки традиційних «hard skills» та «soft skills», але й «meta skills», тобто навичок, які дають змогу швидше навчатися і створювати нові корисні навички, а також сприяють покращенню та розвитку інших наявних здібностей. Основними з них є: усвідомленість, критичність мислення, проактивність, адаптивність, емоційна стійкість, соціальний інтелект. Саме вони дозволяють керівникам підприємства успішно реагувати на крихкість та мінливість ситуації, вести за собою колектив працівників та забезпечувати бажаний результат.

З огляду на це, виокремити основні якості, необхідні сучасним управлінцям:

- адаптивність;
- наявність критичного та креативного мислення;
- емпатія;
- високий емоційний та соціальний інтелект;
- креативність;
- вміння вибудовувати з співробітниками горизонтальні зв'язки,
- здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах обмеженої інформації.

На нашу думку, саме вони дозволяють вирівнювати турбулентність зовнішнього середовища, забезпечувати стійкість бізнес-процесів, знаходити нові можливості для розвитку.

Попри те, що сьогодні необхідні кардинально нові підходи до забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств, актуальним для них все ще залишається впровадження цифрових технологій, стейкхолдерський підхід до прийняття управлінських рішень, бережливе ставлення до природи, посилення соціальної відповідальності за результати діяльності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, зміна філософії сучасного менеджменту є реакцією на виклики нового світоустрою. Формування новітньої управлінської парадигми відбувається в умовах посилення глобальних загроз та небезпек, підвищеної ризикогенності. Підсумовуючи вищезазначене, можемо стверджувати, що для того, що вижити в умовах BANI-світу сучасному менеджеру необхідно швидко адаптуватись та переорієнтуватись, бути гнучким та антикрихким, нелінійно мислити, формувати емоційні опори, зокрема розвивати емпатію, емоційний та соціальний інтелект.

Подальшого вивчення потребують питання, пов'язані з розробкою практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективної мотивації персоналу підприємства до високопродуктивної праці в контексті викликів BANI-світу та розвитку у працівників YOLO-мислення, яке передбачає небажання жертвувати тим, що можна отримати зараз, заради кращого майбутнього, яке може і не настати.

Джерела та література

1. Cascio J. Facing the age of chaos. *Medium*. 29.04.2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (accessed date: 30.10.2023)
2. Галушка З. І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. *Економіка: реалії часу*. 2023. №1(65). С. 26-32. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/26.pdf> (дата звернення: 05.11.2023)
3. Чалюк Ю. О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1133/1091> (дата звернення: 06.11.2023).
4. Зачосова Н. В., Назаренко С. А., Собко В. В. Формування системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання та стратегічне управління нею у реаліях BANI WORLD. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 59-62.
5. Дуднева Ю., Долгополов В. Особливості підприємницької діяльності в контексті BANI світу. *Адаптивне управління: теорія і практика*. *Економіка*. 2022. Вип. 14(28). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/477/413> (дата звернення: 06.11.2023).
6. Захарчин Р. М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. *Економічні науки*. 2015. Вип. 14. Ч.2. С. 66-68.
7. Горобинська М. В., Бестужева С. В. Методи та засоби управління організацією в умовах особливостей VUCA-світу. Публічне адміністрування та національна безпека. 2023. №4. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29520> (дата звернення 02.11.2023)
8. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. URL : <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html> (дата звернення: 05.11.2023).
9. Коцій О., Корецька Н., Василик Н. Управління організацією в умовах VUCA. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 3. С. 129-135.

References

1. Cascio J. (2020). Facing the age of chaos. *Medium*. 29.04. Available at: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (accessed October 06, 2023) [in English]
2. Halushka Z. I. (2023). Nevyznachenist yak ekonomichna katehoriia ta yak seredovyshche funktsionuvannia biznesu [Uncertainty as an Economic Category and as a Business Functioning Environment]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 1(65), pp. 26-32. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/26.pdf> (accessed November 05, 2023). [in Ukrainian]
3. Chaliuk Yu. O. (2022). Hlobalnyi sotsialno-ekonomichni rozvytok v umovakh VUCA, SPOD, DEST ta BANI svitu [Global socio-economic development in VUCA, SPOD, DEST and BANI world]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 36. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1133/1091> (accessed November 06, 2023). [in Ukrainian]
4. Zachosova N. V., Nazarenko S. A., Sobko V. V. (2022). Formuvannia systemy finansovo-ekonomichnoi bezpeky subiekta hospodariuvannia ta stratehichne upravlinnia neiu u realiiakh BANI WORLD [Formation of the system of financial and economic security of the business entity and its strategic management in the realities of BANI WORD]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no 23, pp. 59-62. [in Ukrainian]
5. Dudnieva Yu., Dolhopolov V. (2022).. Osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti v konteksti BANI svitu [Features of business activity in the context of BANI-world challenges]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*. *Ekonomika*, vol. 14(28). Available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/477/413> (accessed November 06, 2023). [in Ukrainian]
6. Zakharchyn R. M. (2015). Osoblyvosti ta stratehichni zavdannia suchasnoho menedzhmentu orhanizatsii [The features and strategic challenges of modern management of organizations]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. *Ekonomichni nauky*, vol. 14, part.2. pp. 66-68. [in Ukrainian]
7. Horobynska M. V., Bestuzheva S. V. (2023). Metody ta zasoby upravlinnia orhanizatsiiei v umovakh osoblyvostei VUCA-svitu [Methods and tools for managing an organization in the VUCA world]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*, no 4. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29520> (accessed November 02, 2023). [in Ukrainian]
8. Agile-manifest rozrobky prohramnoho zabezpechennia [The manifesto for agile software development]. Available at: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html> (accessed November 05, 2023) [in Ukrainian].
9. Koshchii O., Koretska N., Vasylyk N. (2023). Upravlinnia orhanizatsiiei v umovakh VUCA [Management of the organization in the conditions VUCA]. *Ekonomichni chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no 3, pp. 129-135. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 10.10.2023 р.