

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-7

УДК 658:338.2

**Чмут А.В.**  
кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки, менеджменту та адміністрування  
Херсонського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5947-728X>  
E-mail: [achmut@ksu.ks.ua](mailto:achmut@ksu.ks.ua)

**Чмут О.О.**  
аспірант  
Херсонського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5023-3181>  
E-mail: [oleksandr.chmut@university.kherson.ua](mailto:oleksandr.chmut@university.kherson.ua)

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ VUCA – СВІТУ

В статті визначені особливості та складові VUCA-світу, такі як: складність, мінливість, неоднозначність та невизначеність. Визначено, що в умовах VUCA-світу менеджери повинні швидко адаптуватися і розробляти нові стратегії, щоб успішно керувати своїми підприємствами. Досліджено найбільш важливі ризики для бізнесу та економіки у 2022 році. Визначено та обґрунтовано виклики, які постають перед менеджментом сучасних підприємств, серед них вагоме місце посідають: технологічні зміни, геополітичні зміни, глобалізація, розробка та впровадження нових бізнес моделей, управління стійкістю, управління змінами. З урахування виділених викликів запропоновані ключові компетентності, якими мають володіти менеджери сучасних компаній. Складена матриця співвідношення ключових викликів менеджменту і домінуючих компетентностей. Проведено дослідження викликів менеджменту в Україні в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** VUCA-світ, виклики менеджменту, компетентності, управління ризиками, управління змінами.

### Chmut Anna, Chmut Olexander. MODERN CHALLENGES OF MANAGEMENT IN THE CONDITIONS VUCA-WORLD

The article defines the features and components of the VUCA world, such as: complexity, variability, ambiguity and uncertainty. Management in the conditions of the VUCA world is a complex and multifaceted task that requires constant analysis, adaptation and innovation. But at the same time, there are opportunities for the development and growth of a business that is able to work successfully in rapidly changing conditions. It was determined that in the conditions of the VUCA world, managers must quickly adapt and develop new strategies in order to successfully manage their enterprises. The most important risks for business and the economy, presented in the Allianz Risk Barometer 2022, were studied. It was determined that in the context of the VUCA world, changes occur quickly and unexpectedly, which requires companies to be flexible and quickly adapt to new conditions. Technological innovations appear very quickly and change the business models of companies, and geopolitical events and economic crises can affect global markets and lead to instability. Thus, management is faced with a number of challenges that require quick response and the formation of new management strategies and practices. The challenges faced by the management of modern enterprises are defined and substantiated, among them technological changes, geopolitical changes, globalization, development and implementation of new business models, sustainability management occupy an important place. Taking into account the identified challenges, key competencies that managers of modern companies should possess are proposed. A composite matrix of the ratio of key management challenges and dominant competencies. The matrix gives an idea of which competences should be especially emphasized in the VUCA world. In such conditions, strategic thinking, global thinking, creative thinking, as well as the ability to predict and minimize risks dominate. The ability to learn and teach others is also important for a manager in conditions of constant change. It was revealed that in Ukraine after the full-scale Russian invasion, management began to face many additional challenges that affected both local entrepreneurs and foreign companies operating on the territory of Ukraine. The article examines management challenges in Ukraine under martial law.

**Keywords:** VUCA-world, challenges of management, competence, risk management, change management.

**Постановка проблеми.** Управління в умовах VUCA-світу є складною та не звичайною задачею для менеджерів на всіх рівнях організації. VUCA-світ – це акронім, який описує сучасний світ, що характеризується високою невизначеністю, складністю, швидкістю змін та нестійкістю (Volatility,

Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Цей термін був розроблений у контексті стратегічного менеджменту та описує зміни, що відбуваються в сучасному світі, та як вони впливають на бізнес-процеси та стратегії компаній. Глобальні економічні кризи, робота в умовах пандемій та війн – до таких

викликів більшість компаній були не готові. Вистояли ті, які прийняли виклики сучасного світу, змогли адаптуватись до існуючих умов і, навіть, знайшли можливості для розвитку. Враховуючи, це важливо розуміти, які саме компетентності менеджерів дають можливості прийняти виклики сучасного світу та досягти успіху.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різними питаннями функціонування VUCA-світу приділяли увагу в своїх наукових роботах Гросул В.А., Крамер А., Луценко І.С., Мак О., Чалюк Ю.О. Чмут А.В. На окремих питаннях, пов'язаних із викликами сучасного менеджменту зосереджувались у своїх дослідженнях Вергун А.М., Дорошкевич Д.В., Литви-

ненко І.С., Рудика В.І., Черчик Л.М. та ін.

**Метою статті** є дослідження основних викликів менеджменту в умовах VUCA-світ та компетентностей управлінців, які є актуальними в цих умовах.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** VUCA-світ зумовлює нові та унікальні виклики для менеджменту підприємств. В умовах невизначеності, складності, швидкості змін менеджери повинні оперативно адаптуватися і розробляти нові стратегії, щоб успішно керувати своїми підприємствами. Управління ризиками та змінами, стають все більш актуальними. Характеристика складових VUCA – світу в контексті економіки та бізнесу відображено на рис 1.



Рис. 1. Характеристика складових VUCA – світу в економічному контексті

Джерело: [1; 2]

Allianz Risk Barometer 2022 – це щорічний звіт, у якому досліджуються найбільш важливі ризики для бізнесу та економіки в усьому світі. Відповідно до даного звіту, найбільшими ризиками для бізнесу в Європі в 2022 році були: кібератаки і кіберзлочинність, ризики втрати або зупинки бізнесу, шкода навколишньому середовищу та кліматичні ризики, пандемія COVID-19 та її наслідки, політичні ризики. Серед тих змін, які відбулись в порівнянні з 2021 роком необхідно відмітити зростання загрози шкоди навколишньому середовищу та кліматичних ризиків (з 6 та 8 місця перемістились на 3 та 4 місце) та поява такого нового ризику, як дефіцит кваліфікованих кадрів та робочої сила, який відмітили 13% опитаних з 2650 респондентів-експертів [3]. Наявність таких ризиків вимагає від менеджерів здатності управляти ними, та розробляти відповідні стратегії.

У контексті VUCA-світу, зміни відбуваються швидко та несподівано, що вимагає від компаній гнучкості та швидкої адаптації до нових умов. Наприклад, у світі VUCA технологічні інновації з'являються дуже швидко і змінюють бізнес-моделі компаній, а геополітичні події та економічні кризи можуть впливати на світові ринки та призводити до нестабільності.

Таким чином перед менеджментом стоїть ряд викликів, що вимагають швидкого реагування та формування нових стратегій і практик управління.

Одним із викликів є технологічні зміни. Швидкий темп технологічного розвитку, інноваційний, застосування штучного інтелекту змушують підприємства оновлювати свої системи та процеси. Також стратегічно важливими є зміна кадрового складу або постійне навчання співробітників з метою підвищення їх компетентностей [4], що дає можливість їм ефективно використовувати нові технології та брати участь у розробці інновацій.

Геополітичні зміни є ще одним викликом для менеджменту у VUCA-світі. Економічні кризи, політичні конфлікти, зміни законодавства та інші глобальні події можуть призвести до нестабільності на ринках, що відповідно позначається на бізнес-процесах компаній. Останні роки посилились ризики пов'язані з змінами у міжнародних відносинах, поширенням економічних та торгових санкцій та безпосередньо воєнними конфліктами [5]. Для управління геополітичними змінами компанії повинні розробляти гнучкі стратегії, які дозволяють

швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

В той же час виклики, що пов'язані з глобалізацією (розширення міжнародної торгівлі та мобільності праці) створюють необхідність управління компанією на міжнародному рівні, враховуючи культурні та правові відмінності.

Ще один виклик для менеджменту в умовах VUCA-світу – це розробка та впровадження нових бізнес моделей. Зміна зовнішнього середовища, зміна потреб і очікувань клієнтів, поява нових технологій та інновацій, пандемії та війни вимагають від компанії змінювати свої бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними [6].

Управління стійкістю також є важливою у сучасному бізнесі. Стійкість включає створення та управління бізнес-операціями таким чином, щоб вони враховували гармонізацію екологічних, соціальних та економічних аспектів, які можуть впливати на довгострокову життєздатність компанії [7]. Основна ідея сталого розвитку полягає в тому, щоб приймати рішення з огляду на довгострокові наслідки та націленість на задоволення потреб не тільки поточного, а й майбутніх поколінь. Це означає, що необхідно використовувати ресурси більш ефективно, знижувати вплив на навколишнє середовище, справедливо розподіляти блага, враховувати соціальні аспекти у бізнес-операціях та управляти ризиками, створюючи більш стійкі бізнес-моделі. Поряд з парадигмою сталого розвитку набула поширення інша – соціальної відповідальності, адже в останні роки споживачі та інвестори все більше вимагають від компаній як стійкість так і соціальну відповідальність. Однак, управління цими процесами потребує стратегічного мислення, інновацій та співпраці із зацікавленими сторонами.

Таким чином, враховуючи мінливість зовнішнього ключовим викликом сучасного менеджменту є управління змінами. В умовах VUCA-світу зміни відбуваються дуже швидко, і менеджмент повинен бути готовий до них, щоб адаптуватися самому та переналаштувати компанії на нові умови функціонування, залишаючись конкурентоспроможними.

Саме управління змінами включає процеси і методи, які допомагають організації успішно пристосовуватися до змін всередині і поза компанією, покращувати свої бізнес-процеси, підвищувати ефективність та реагувати на нові можливості на ринку. Ці процеси можуть включати розробку

стратегії змін, комунікацію зі співробітниками та зацікавленими сторонами, управління ризиками тощо. Однак управління змінами може бути складним процесом і вимагає певних навичок і знань, щоб його реалізувати ефективно.

Враховуючи все вищесказане можна виокремити основні виклики VUCA-світу для менеджменту, та компетенції, якими повинні бути наділені сучасні управлінці у відповідь на них (табл. 1).

Виокремивши ключові виклики та домінуючі компетентності можемо побудувати відповідну матрицю співвідношення викликів і компетенції (табл. 2)

Безумовно, такі компетентності як лідерство, здатність працювати в команді, управляти проектами, функціональні компетентності є актуальними за будь-яких умов. Ключові компетентності пов'язані з управлінням і мотивацією персоналу, без яких не можливо уявити професійну діяльність менеджерів є необхідними. В то же час, матриця відображає, на розвитку яких компетентностей особливо слід акцентувати увагу в умовах VUCA-світу. В таких умовах домінує стратегічне, глобальне, креативне мислення, а також вміння передбачити та мінімізувати ризики. Також важливим для керівника в умовах постійних змін є вміння навчатись та навчати інших.

В Україні після повномасштабного російського вторгнення менеджмент зустрівся з

безліччю додаткових викликів, які торкнулись, як місцевих підприємців, так і іноземні компанії, які працюють на території України. При цьому деякі дослідники вбачають у таких подіях ознаки BANI-світу, коли обставини не просто нестабільні, а хаотичні [8].

Один із головних викликів, з якими стикаються менеджери в Україні – це нестабільна політична та економічна ситуація. Під час військового конфлікту в країні відбуваються масові переміщення населення, пошкодження інфраструктури та порушення торгових відносин з деякими регіонами. Все це призводить до різких коливань економіки та необхідності приймати екстрені заходи для збереження бізнесу. Менеджери повинні бути готові до швидкого реагування на зміни в політичній та економічній ситуації.

Ще одним викликом для менеджерів в Україні є безпека співробітників і збереження бізнесу в умовах збройного конфлікту. Воєнні дії посилюють небезпеку не тільки в регіонах, в яких безпосередньо відбувались, а і в прикордонних. В той же час загроза ракетних обстрілів не дає можливості визначити абсолютно безпечні регіони на території України. Все це свідчить про те, що компанії повинні приймати додаткові заходи для забезпечення співробітників. Часто компанії приймають рішення обрати стратегію переміщення бізнесу у більш безпечні регіони.

Таблиця 1

Виклики та компетентності менеджерів у VUCA-світі

Виклики (В)	Компетентності (К)
В1. Геополітичні зміни та глобалізація. В2. Технологічні зміни. В3. Розробка нових бізнес-моделей. В4. Управління змінами. В5. Стійкість та соціальна відповідальність	К1. Стратегічне мислення та уміння будувати гнучкі стратегічні плани. К2. Управління ризиками. К3. Здатність працювати у міжнародному (глобальному) контексті. К4. Володіння новітніми підходами до управління персоналом. К5. Здатність навчати та бути навченим. К6. Здатність комунікувати з зацікавленими особами. К7. Креативність, здатність до розробки і впровадження інновацій.

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Матриця співвідношення ключових викликів менеджменту і домінуючих компетентності

	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7
В1	+	+	+				
В2	+	+		+	+		+
В3	+	+					+
В4	+	+		+	+		+
В5	+	+				+	

Джерело: власна розробка

Сам процес релокації може стати для менеджменту компаній важким викликом та вимагатиме прийняття управлінських рішень в нестандартних умовах. В цій ситуації важливим також є збереження зв'язку з партнерами, постачальниками. Пошук нових ринків збуту та спроби не втратити старі є складним завданням адже в результаті військового конфлікту були порушені торговельні відносини з деякими регіонами, що привело до скорочення обсягів виробництва та збільшення його вартості. Компанії змушені шукати нові можливості для збуту своїх товарів і послуг, в тому числі, засобами електронної комерції.

Не менш складна задача стоїть перед менеджментом підприємств, які залишились в небезпечній зоні. Безпека робочих місць, виробничих об'єктів, розвиток альтернативних шляхів поставок, скорочення часу виробничого циклу, пошук каналів комунікацій для підтримки з боку державних та недержавних організацій – це лише невелика частка нових завдань, які постають перед менеджментом.

Все ці процеси мають супроводжуватись переглядом усіх стратегічних планів і переосмисленням напрямів розвитку з урахуванням усіх можливих ризиків.

З урахуванням всього вищесказаного, можна визначити, що менеджмент в умовах VUCA-світу являє собою складну і багатогранну задачу, що вимагає постійного аналізу, адаптації та інновацій. Але при цьому виникають можливості для розвитку і зростання бізнесу, який здатний успішно працювати в швидко змінюваних умовах.

В умовах VUCA-світу менеджмент повинен бути готовий до швидкої реакції на змінні зовнішнього середовища, адаптуватися до мінливих умов, зберігаючи гнучкість і мобільність бізнесу, приймати ризиковані, але обґрунтовані рішення. Важливо також уміти використовувати нові технології та інновації, розвивати нові ринки та шукати нові можливості для бізнесу, а це вимагає постійного розвитку, підвищення компетентностей та безперервного навчання. Саме під керівництвом таких менеджерів компанії зможуть успішно функціонувати і досягати успіху в умовах сьогодення і майбутньому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чмут А.В., Звонарьова О.І. Особливості формування асортиментної політики страхових підприємств в умовах VUCA – світу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 646–650. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/132.pdf>.

2. Чмут А.В. VUCA – світ як сучасне середовище функціонування підприємств. Матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (м. Херсон, 2-3 листопада 2017 року). Херсон : вид-во ПП Вишемирський В.С., 2017. С. 124–126.
3. Allianz Risk Barometer 2022. URL: <https://ksu24.kspu.edu/s/rGAJC>.
4. Дорошкевич Д. В., Литвиненко І. С. Аналіз викликів для менеджменту через активізацію застосування штучного інтелекту в діджитал суспільстві. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9870>.
5. Рудика В. І. Виклики та завдання для сучасного менеджера. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021, № 2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-en-3-04.pdf>.
6. Черчик Л.М., Рейнжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія “Економіка та менеджмент”. 2013. Випуск 10 (38). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153582209.pdf>.
7. Вергун А. М., Тарасенко І. О. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації. *Вісник КНУТД*. 2014. № 2. URL: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2014-2/207-218.pdf>.
8. Чалюк, Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1133/1091>.

#### REFERENCES:

1. Chmut A.V., Zvonarjova O.I. (2017). Osoblyvosti formuvannja asortymentnoji polityky strakhovykh pidpryjemstv v umovakh VUCA – svitu [Peculiarities of the formation of the assortment policy of insurance companies in the conditions of VUCA world]. *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky*. no 20. pp. 646-650. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/132.pdf>.
2. Chmut A.V. (2017) VUCA – svit jak suchasne sere-dovyshhe funkcionuvannja pidpryjemstv [VUCA world as a modern environment for the functioning of enterprises]. Materialy II Mizhnarodnoji nauk.-prakt. konf. «Problemy i tendenciji rozvytku suchasnoji ekonomiky v umovakh integracijnykh procesiv: teoretichni ta praktichni aspekty» (m. Kherson, 2-3 lystopada 2017 roku). Kherson: vyd-vo PP Vyshemyrsjkyj V.S. pp. 124–126.
3. Allianz Risk Barometer 2022. URL: <https://ksu24.kspu.edu/s/rGAJC>.
4. Doroshkevych D. V., Lytvynenko I. S. (2022). Analiz vyklykiv dlja menedzhmentu cherez aktyvizaciju zas-tosuvannja shtuchnogho intelektu v didzhytal sus-piljstvi [Analysis of challenges for management due to the activation of the use of artificial intelligence in the digital society]. *Efektivna ekonomika*. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9870>.
5. Rudyka V. I. (2021) Vyklyky ta zavdannja dlja suchas-nogho menedzhera [Challenges and tasks for the modern manager]. *Visnyk Khmeljnycjkogho nacionalnogho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 2. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/up-loads/2021/08/2021-en-3-04.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-en-3-04.pdf)

6. Cherchyk L.M. (2013). Reinzhyrynyng biznes-proce-siv yak instrument upravlinnja strategichnymy zmi-namy [Business process reengineering as a strategic change management tool]. *Zbirnyk naukovykh pracj Lucjkogho nacionalnogho tekhnichnogho universytetu. Serija "Ekonomika ta menedzhment"*. vol. 10 (38). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/153582209.pdf>.
7. Verghun A. M., Tarasenko I. O. (2014). Konceptcija stalogho rozvytku v umovakh ghlobalizaciji [The concept of sustainable development in the conditions of globaliza-tion]. *Visnyk KNUVD*. № 2. URL: <https://knuvd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2014-2/207-218.pdf>.
8. Chaljuk, Ju. (2022). Ghlobalnyj socialjno-ekonomichnyj rozvytok v umovakh VUCA, SPOD, DEST ta BANI svitu [Global socio-economic development in VUCA, SPOD, DEST and BANI conditions of the world]. *Ekonomika ta suspiljstvo*. №36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1133/1091>.

*Стаття надійшла до редакції 24.03.2023.  
The article was received 24 March 2023.*