



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.116-127>
УДК 334.73:330.1

Любов Жарова

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0000-0002-3568-775X>

ВІД ТРАДИЦІЙ ДО ГНУЧКОСТІ: ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ У VUCA-РЕАЛЬНОСТІ

У статті розглянуто особливості застосування нових інструментів управління в умовах волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous (VUCA)). Науковою гіпотезою, покладеною в основу дослідження, є припущення щодо можливості адаптації традиційних інструментів і підходів у менеджменті та створення нових на основі критичного аналізу використовуваних підходів до управління та їхньої неефективності. Обґрунтовано, що традиційні методи управління поступово втрачають ефективність у динамічному середовищі, яке характеризується швидкими технологічними змінами, глобалізаційними процесами та зростаючою конкуренцією. Доведено необхідність впровадження інноваційних організаційних моделей (Agile, Holacrasy, Teal), що забезпечують гнучкість, адаптивність та залучення персоналу. Розкрито значення розвитку системного мислення, картографування стейкхолдерів і формування динамічних компетенцій для підвищення стійкості організації. Проаналізовано приклади успішних компаній, які завдяки цифровій трансформації, управлінню змінами та диверсифікації ресурсів досягли конкурентних переваг. Особливу увагу приділено створенню культури безперервного навчання, інноваційності та інклюзії як стратегічних чинників розвитку. Запропоновано підходи до оцінювання ефективності нових інструментів управління, що виходять за межі фінансових показників і охоплюють адаптивність, інноваційність, стійкість та залученість персоналу. Зроблено висновок, що управління в епоху VUCA є не просто набором методів, а цілісною філософією, яка вимагає від лідерів певного світогляду, бачення, сміливості та готовності до постійного навчання.

Ключові слова: менеджмент, інноваційні моделі управління, організаційна стійкість, лідерство, динамічні компетенції, безперервне навчання.

Вступ. Переосмислення інструментів менеджменту для нинішнього світу стосується еволюції стратегій і методологій, які організації використовують для подолання викликів у середовищі, що характеризується волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous (VUCA)). Традиційні інструменти управління, які ґрунтувалися насамперед на жорстких методологіях проектного менеджменту, виявляються малоефективними у швидкоплинному та непередбачуваному бізнес-середовищі. Це свідчить про необхідність інноваційних підходів. Зміна парадигми має значний вплив на адаптивність організацій, ухвалення рішень і загальну результативність управління складними проектами.

Постановка проблеми. Сам термін VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) містить основні чинники, які в сукупності створюють серйозні виклики, що спонукає до перегляду традиційних практик, які зазвичай віддають перевагу структурованому плануванню замість гнучкості та швидкого реагування^{1,2} (див. рисунок).

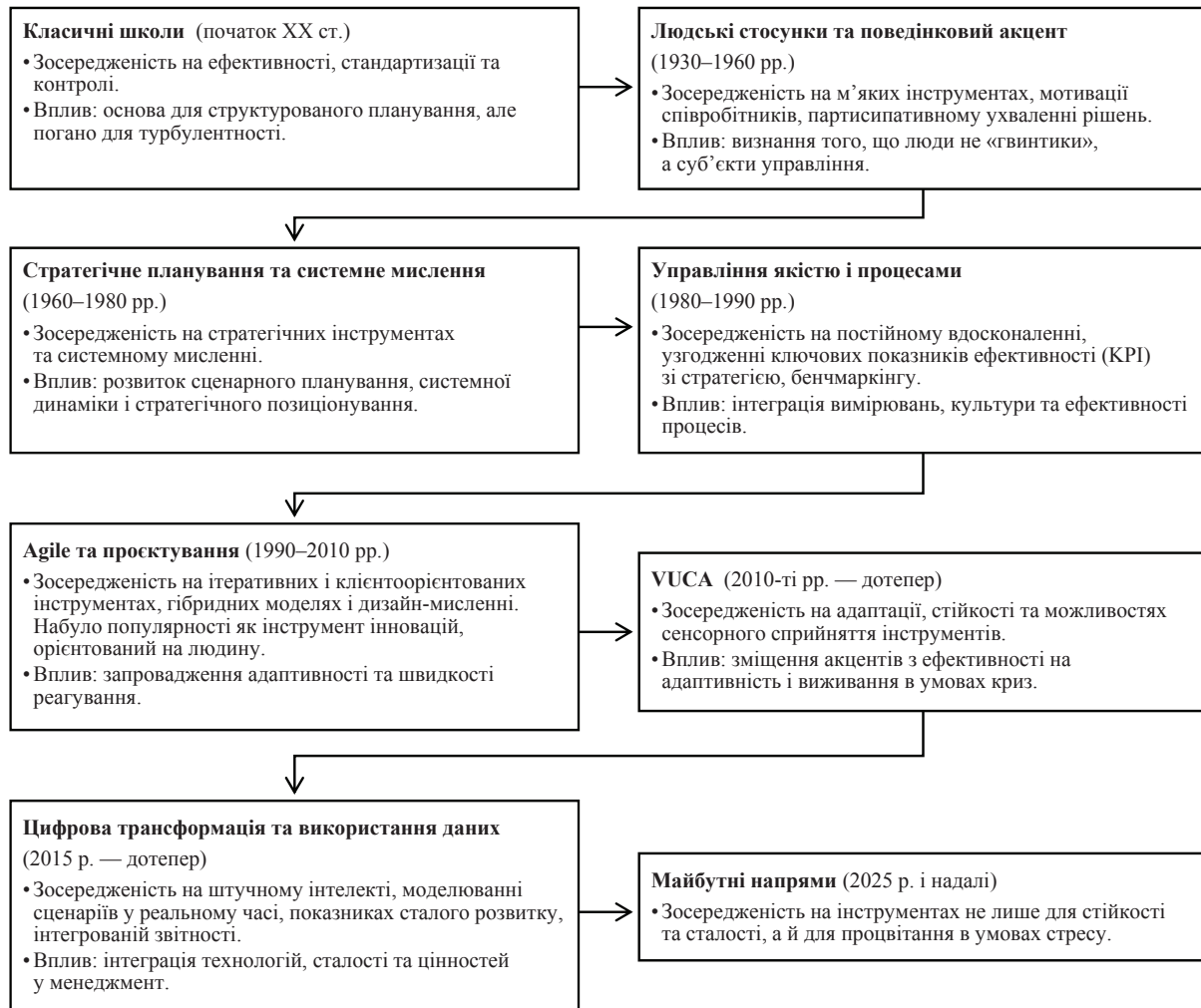


Рисунок. Еволюція сучасних інструментів менеджменту

Ця трансформація супроводжується дискусіями щодо ефективності гнучкості (*agile*) порівняно з традиційними методологіями, а також щодо складності впровадження культурних змін в організаціях. Критики зазначають, що хоча гнучкі методи й забезпечують адаптивність, вони можуть спричинити хаос, їм бракує чіткої спрямованості у разі неправильного застосування³.

Загалом еволюція інструментів менеджменту відображає ширше усвідомлення складності сучасного бізнес-середовища та вимог до лідерів і організацій щодо здатності до навчання, гнучкості й інновацій⁴.

¹ Vildan Esenyel, “Evolving Leadership Theories: Integrating Contemporary Theories for VUCA Realities,” *Administrative Sciences* 14, no. 11 (2024): 270, <https://doi.org/10.3390/admsci14110270>.

² Oliver Mack et al., eds., *Managing in a VUCA World* (Cham: Springer, 2016).

³ Burcu Taskan et al., “Clarifying the Conceptual Map of VUCA: a Systematic Review,” *International Journal of Organizational Analysis* 30, no. 7 (2022): 196–217, <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>.

⁴ Setyanto Putro et al., “Making Business Policies and Strategies in the VUCA Era with Technology Development: a Literature Review,” *International Journal of Innovative Technologies in Social Science* 1 (2022): 414890, https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30032022/7796.

Метою цієї статті є порівняльний аналіз інструментів менеджменту крізь призму використання їх у сучасному мінливому й динамічному середовищі. Науковою гіпотезою, покладеною в основу дослідження, є припущення щодо можливості адаптації традиційних інструментів та підходів у менеджменті та створенні нових на основі критичного аналізу використовуваних підходів до управління та їхньої неефективності.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні управлінські підходи наголошують на співпраці, розвитку працівників та адаптивності в організаціях, що дає змогу ефективно реагувати на швидкозмінне бізнес-середовище. Ці підходи інтегрують різні теорії та практики, зосереджені на довгостроковому успіху та розширенні можливостей співробітників. Одним із фундаментальних аспектів сучасного менеджменту є системний підхід, який розглядає управління як цілісну систему, що складається із взаємопов'язаних компонентів, а не ізольованих сегментів⁵. На думку багатьох дослідників, таке бачення розширює зовнішній контекст⁶, сприяє комунікації⁷ на всіх рівнях для досягнення цілей організації⁸.

Сучасні менеджерські підходи надають пріоритет розвитку навичок і знань співробітників, підвищуючи їхню здатність долати нові виклики та брати на себе нові обов'язки⁹. Ці інвестиції, на переконання практиків¹⁰ та дослідників¹¹, приносять користь не лише окремій людині, але й організації, підвищуючи продуктивність та задоволеність роботою¹². Серед інших чинників увагу приділяють гнучкості й адаптивності сучасних інструментів менеджменту¹³, що дає змогу організаціям краще реагувати на зміни на ринку, сприяє адаптивності та постійному вдосконаленню, що важливо в динамічному VUCA-середовищі. Аналіз досліджень виявив, що важливими аспектами сучасного менеджменту є, зокрема, ідентифікація ключових характеристик, що сприяють успішним організаційним змінам, як-от можливість впливати на зміни¹⁴, підготовка до змін¹⁵ та цінність змін¹⁶.

Дискусія навколо сучасних управлінських підходів підкреслює важливість поєднання традиційного і сучасного бачення для створення ефективних організаційних стратегій. Порівняльний

⁵ Lixin Fan et al., "Recent Development in Design a State-of-Art Proton Exchange Membrane Fuel Cell from Stack to System: Theory, Integration and Prospective," *International Journal of Hydrogen Energy* 48, no. 21 (2023): 7828–65, <https://doi.org/10.1016/j.ijhydene.2022.11.212>.

⁶ Igor Filatotchev et al., "Contextualizing Management Research: An Open Systems Perspective," *Journal of Management Studies* 59, no. 4 (2022): 1036–56, <https://doi.org/10.1111/joms.12754>.

⁷ Ieva Zaumane and Maira Leščevica, "Functional Responsibility for Internal Communication Management and Its Integration in Contemporary Businesses," *International Journal of Organizational Analysis* 31, no. 5 (2023): 1492–512, <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2021-2822>.

⁸ Barbara Simpson and Frank den Hond, "The Contemporary Resonances of Classical Pragmatism for Studying Organization and Organizing," *Organization Studies* 43, no. 1 (2022): 127–46, <https://doi.org/10.1177/0170840621991689>.

⁹ Mohammad Salameh et al., "The Impact of Project Management Office's Role on Knowledge Management: A Systematic Review Study," *Computer Integrated Manufacturing Systems* 28, no. 12 (2022): 846–63.

¹⁰ Meredith Bell, "Unlocking Employee Potential: The Benefits of Contemporary Management Approaches," *LinkedIn*, 2023, <https://www.linkedin.com/pulse/unlocking-employee-potential-benefits-contemporary-management-bell/>

¹¹ Ahmad Arslan et al., "Artificial Intelligence and Human Workers Interaction at Team Level: A Conceptual Assessment of the Challenges and Potential HRM Strategies," *International Journal of Manpower* 43, no. 1 (2022): 75–88, <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2021-0052>.

¹² Dwi Surya Atmaja et al., "Actualization of Performance Management Models for the Development of Human Resources Quality, Economic Potential, and Financial Governance Policy in Indonesia Ministry of Education," *Multicultural Education* 9, no. 1 (2022), <https://digilib.iainptk.ac.id/xmlui/handle/123456789/3082>.

¹³ Mauricio Sánchez-Silva and Wilmar Calderón-Guevara, "Flexibility and Adaptability within the Context of Decision-Making in Infrastructure Management," *Structure and Infrastructure Engineering* 18, no. 7 (2022): 950–66, <https://doi.org/10.1080/15732479.2022.2038642>.

¹⁴ Ugo Chuks Okolie and Ndubuisi Jude Memeh, "Influence of Change Management on Modern Organizational Efficiency," *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis* 15, no. 3 (2022): 171–95, <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i3.5352>.

¹⁵ Sebastian Saniuk et al., "Knowledge and Skills of Industrial Employees and Managerial Staff for the Industry 4.0 Implementation," *Mobile Networks and Applications* 28, no. 1 (2023): 220–30, <https://doi.org/10.1007/s11036-021-01788-4>.

¹⁶ B. Gopi et al., "The Fuzzy Logical Controller Based Energy Storage and Conservation Model to Achieve Maximum Energy Efficiency in Modern 5g Communication," *ICTACT Journal on Communication Technology* 13, no. 3 (2022): 2774–79, <https://doi.org/10.21917/ijct.2022.0411>.

аналіз цих управлінських парадигм показує, що сучасні підходи, як-от погляд на ситуацію, системна перспектива та теорія досконалості управління, мають вирішальне значення для адаптації до невизначеності і змінності сучасного бізнес-середовища. Хоча переваги сучасних управлінських підходів досліджено, організації часто стикаються з труднощами впровадження. Перешкодами є опір персоналу змінам, труднощі в поєднанні нових підходів із наявними системами та підтримка безперервності операційної діяльності під час перехідних періодів. Крім того, можуть виникати проблеми з якістю даних та обмеженнями ресурсів, що може стати на заваді успішному втіленню стратегії. З огляду на це статтю присвячено порівнянню інструментів менеджменту для розроблення метрик, що полегшать впровадження їх на практиці.

Виклад основного матеріалу, результатів дослідження

Характеристики середовища VUCA. VUCA — це аббревіатура (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*), що відображає складну й викликову природу сучасного бізнес-середовища, якому властива волатильність, невизначеність, складність та неоднозначність. Ці характеристики уявляють труднощі, з якими стикаються організації під час ухвалення рішень та стратегічного планування, особливо в періоди швидких змін¹⁷.

Волатильність означає схильність до значних і швидких змін у ринковому середовищі. Вона проявляється в непередбачуваних коливаннях, що можуть впливати на економічні умови чи ринкові тренди. Наприклад, фінансова криза 2008 року продемонструвала, наскільки стрімко можуть змінюватися ринкові обставини¹⁸. В умовах волатильності організації мають залишатися гнучкими, розробляти проактивні стратегії та формувати корпоративну культуру, яка підтримує швидке ухвалення рішень і стимулює інновації^{19, 20}.

Невизначеність — це непередбачуваність майбутніх подій і результатів. Вона часто зумовлена браком інформації, що ускладнює точне прогнозування. Події на кшталт пандемії COVID-19 чи Brexit яскраво ілюструють непередбачуваність сучасного середовища²¹. Лідери, які працюють у невизначених умовах, змушені ухвалювати рішення без чітких трендів, тобто постають перед вимогою високої гнучкості та готовності швидко адаптувати стратегії²². Недостатнє розуміння сутності невизначеності може призвести до провалів проєктів, оскільки стейкхолдери втрачають здатність правильно формулювати очікування та визначати необхідні дії.

Складність описує взаємопов'язані системи, де причинно-наслідкові зв'язки не завжди є очевидними. У складному середовищі численні змінні взаємодіють непередбачувано, ускладнюючи точне оцінювання ситуації²³. Наприклад, технологічні інновації одночасно відкривають нові можливості й породжують додаткові труднощі для організацій. Нерозуміння цієї взаємозалежності може призвести до серйозних проблем у виконанні й реалізації проєктів.

Неоднозначність вказує на те, що інформація може мати кілька правдоподібних тлумачень. У таких умовах організаціям важко визначити правильний напрямок діяльності, адже історичний досвід не завжди можна використати для прогнозування майбутнього. Неоднозначність може призвести до конфлікту інтерпретацій серед стейкхолдерів, що ускладнює визначення очікувань і результатів проєкту. Тому подолання неоднозначності є ключовою умовою ефективного управління в середовищі VUCA.

¹⁷ Roberto Biloslavo et al., "Artificial Intelligence (AI) and Strategic Planning Process within VUCA Environments: A Research Agenda and Guidelines," *Management Decision* (2024), <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1944>.

¹⁸ Barbara Tischler, "Background and relevance of the VUCA model," *EFS Consulting*, October 29, 2024, <https://efs.consulting/en/insight/vuca/>

¹⁹ Chris Arkenberg, "Leading in a VUCA World," *Deloitte*, October 29, 2019, <https://www.deloitte.com/us/en/Industries/tmt/articles/leading-in-a-vuca-world.html>.

²⁰ VUCA – Leaders with Vision, Understanding, Clarity, Agility, *VUCA-WORLD*, <https://www.vuca-world.org/>

²¹ Strategies for Strengthening Resilience in a VUCA World, *FMI Corp.*, Sept. 2020, <https://fmicorp.com/insights/thought-leadership/strategies-for-strengthening-resilience-in-a-vuca-world>.

²² Marek Wolanin, "Competencies of Top Management, and the Needs of 21st Century Enterprises in a VUCA World," *Vuzf Review* 7, no. 2 (2022): 170, <https://doi.org/10.38188/2534-9228.22.2.18>.

²³ Zhihan Hu, "Strategies of Navigating Leadership for Success in The VUCA World with Uncertainty and Complexity," *Advances in Engineering Technology Research* 13, no. 1 (2025): 1207, <https://doi.org/10.56028/aetr.13.1.1207.2025>.

Аналіз традиційних інструментів управління. Традиційні інструменти управління, що переважно ґрунтуються на класичних методологіях проєктного менеджменту, тривалий час вважалися основою організаційної діяльності. Ці підходи робили акцент на чіткому плануванні, лінійних процесах та стандартизованих процедурах, спрямованих на оптимізацію ефективності й забезпечення успішності проєктів. Однак зі зростанням складності сучасного бізнес-середовища ефективність традиційних методів дедалі більше потребує переосмислення.

Обмеження традиційних методів. Класичні методи управління проєктами зазвичай виявляються надмірно жорсткими, адже ґрунтуються на сталих обмеженнях, що можуть стримувати інновації та знижувати здатність до адаптації. Традиційні методології надають пріоритет формальним структурам і процедурам, що в динамічних умовах може призводити до втрати гнучкості. Наприклад, менеджерам, які занадто суворо дотримуються лінійних підходів, часто складно реагувати на несподівані зміни чи збої, що зрештою може поставити під загрозу результати проєкту. Надмірна формалізація процесів створює бар'єри для гнучкості, ускладнюючи навігацію в непередбачуваному середовищі VUCA.

Реакція бізнесів на змінність бізнес-середовища може стати основою для виявлення трендів та осмислення того, як буде формуватися система інструментів управління. Нові підходи застосовують передовсім компанії, які працюють у сфері послуг і в секторі B2B. Наприклад, компанія Green Anchor Group, Ltd., постачальник важкої металургійної техніки, впровадила інструменти картографування ланцюга постачання, завдяки чому вдалося диверсифікувати пул постачальників і вдосконалити стратегічні практики закупівель, що дало змогу гнучкіше реагувати на зміни попиту та оптимізувати управління запасами.

Майбутнє інструментів менеджменту. Оскільки організації стикаються зі змінністю і невизначеністю, еволюція інструментів управління триватиме. Ключовим стане розвиток динамічних компетенцій та впровадження інноваційних організаційних моделей, які забезпечуватимуть здатність керівників і команд працювати в умовах високої складності²⁴. Це потребує відмови від підходу «один метод для всіх випадків» на користь постійного навчання, адаптації та готовності експериментувати з новими методологіями та інструментами, що краще відповідають непередбачуваності сучасного бізнес-середовища.

У відповідь на обмеження традиційних методів усе більшої популярності набуває гнучке управління проєктами (*Agile project management*)²⁵. Гнучкі методології акцентують увагу на ітеративному розвитку, співпраці з клієнтами та швидкій реакції на зміни²⁶. Завдяки пріоритету адаптивності такі практики стимулюють команди до прийняття змін, формуючи культуру постійного вдосконалення. Прикладами успішних підходів є Scrum і Kanban, що впроваджують нові принципи швидкого коригування процесів і поліпшеної командної комунікації, полегшуючи управління проєктами в умовах невизначеності.

Усвідомлюючи потребу в балансі між структурованим плануванням та гнучкістю, деякі організації застосовують гібридні підходи, які поєднують елементи традиційних і гнучких методологій²⁷. Такі моделі дають змогу більш індивідуалізовано підходити до управління, враховуючи рівень складності проєкту й ступінь невизначеності²⁸. Поєднання гнучкого мислення з усталеними

²⁴ Chiara Mio et al., "Performance Measurement Tools for Sustainable Business: A Systematic Literature Review on the Sustainability Balanced Scorecard Use," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 29, no. 2 (2022): 367–84, <https://doi.org/10.1002/csr.2206>.

²⁵ Danijela Ciric Lalic et al., "How Project Management Approach Impact Project Success? From Traditional to Agile," *International Journal of Managing Projects in Business* 15, no. 3 (2022): 494–521, <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2021-0108>.

²⁶ Ibrahim Ibaad Syed et al., "A Survey of Agile vs. Traditional Methods on Project Risk Management," in *2023 International Conference on Computational Science and Computational Intelligence (CSCI)* (IEEE, 2023), 1583–87, <https://doi.org/10.1109/CSCI62032.2023.00261>.

²⁷ Miroslav Krupa and Jiří Hájek, "Hybrid Project Management Models: a Systematic Literature Review," *International Journal of Project Organisation and Management* 16, no. 2 (2024): 233–61, <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2024.139253>.

²⁸ Michael J. Bianchi et al., "Recommendation of Project Management Practices: A Contribution to Hybrid Models," *IEEE Transactions on Engineering Management* 69, no. 6 (2021): 3558–71, <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3101179>.

рамками підсилює здатність організацій відповідати на виклики середовища VUCA, водночас зберігаючи необхідний рівень структурованості для забезпечення результативності проєктів.

Гібридні підходи поєднують елементи різних методологій управління, адаптуючи їх під специфіку проєкту та потреби зацікавлених сторін. Наприклад, водоспадну модель (*waterfall*) можна застосовувати для завдань із суворим регуляторним контролем, тоді як гнучкі техніки — для розроблення програмного забезпечення. Така комбінація дає змогу максимально використати сильні сторони різних підходів і краще долати складність сучасних проєктів.

Дизайн-мислення (*Design thinking*) додає до управління проєктами принципи людиноцентричного дизайну, що базуються на емпатії, експериментах та ітераціях²⁹. Це допомагає командам краще розуміти потреби користувачів і створювати релевантні рішення навіть у невизначеному середовищі. У результаті підвищується практична цінність та ефективність проєктних результатів.

Управління проєктами, орієнтоване на результат (*Outcome-Based Project Management*), зміщує фокус із вихідних продуктів (*outputs*), визначених на старті, на результати (*outcomes*), які можуть змінюватися в процесі реалізації^{30, 31}. Це потребує нових метрик і моделей управління, що дають змогу командам адаптувати стратегії, зберігаючи водночас відповідність очікуванням стейкхолдерів.

Модель VMCL (*Vision, Mission, Capacity, Learning*) може бути ефективною для побудови організаційного розвитку, вона зосереджується на чіткому баченні місії, формуванні культури постійного навчання та адаптивності. Організації, що впроваджують цю модель, демонструють вищий рівень залученості співробітників і більш інноваційні підходи, оскільки вона мотивує команду брати участь в ухваленні рішень і вчитися на помилках.

Різноманіття як стратегічний імператив. Диверсифікація та інклюзія стають головними чинниками успіху для компаній, які прагнуть підвищити адаптивність. Команди з різними поглядами краще виявляють ризики й «сліпі зони» та ухвалюють більш життєздатні рішення. Це особливо помітно у сфері розроблення продуктів, де різні погляди запобігають помилкам, які дорого коштуватимуть.

Цифрова трансформація та управління змінами. Ефективне управління змінами стало вирішальним чинником для підтримання адаптивності. Компанії повинні залучати весь персонал до процесів трансформації через відкрите спілкування та навчання. Такий інклюзивний підхід пришвидшує ухвалення рішень і формує культуру прийняття експериментів та навчання на невдачах, що є критично важливими рисами в умовах волатильності. Наприклад, завдяки впровадженню програмного забезпечення для управління відносинами з постачальниками (*Supplier Relationship Management*) відділи закупівель змогли підвищити прозорість і точніше прогнозувати ризики. Це демонструє, як технології підтримують організації в умовах невизначеності та змінності.

VUCA-середовище часто характеризується багаторівневими проєктами, що взаємодіють із різними елементами організації. Нині для менеджменту важливими є управління складністю, ефективні структури ухвалення рішень і гнучке управління ресурсами. Узагальнено стратегії реагування на нові виклики систематизовано в таблиці 1, яка буде доповнюватись відповідно до еволюції середовища та розширення набору інструментів.

²⁹ Roberto Verganti et al., “Design Thinking: Critical Analysis and Future Evolution,” *Journal of Product Innovation Management* 38, no. 6 (2021): 603–622, <https://doi.org/10.1111/jpim.12610>.

³⁰ Sergio G. Lazzarini et al., “Why Are Counterfactual Assessment Methods Not Widespread in Outcome-Based Contracts? A Formal Model Approach,” *Journal of Public Administration Research and Theory* 32, no. 3 (2022): 509–23, <https://doi.org/10.1093/jopart/muab052>.

³¹ Shankru Guggari et al., “Review of Challenges and Best Practices for Outcome Based Education: An Exploratory Outlook on Main Contributions and Research Topics,” in *International Conference on Innovations in Bio-Inspired Computing and Applications* (Cham: Springer Nature Switzerland, 2022), 621–39.

Таблиця 1

Стратегії впровадження нових інструментів

Стратегія	Обґрунтування	Приклади інструментів
Організаційна гнучкість	Інструменти менеджменту та моделі управління, які віддають перевагу гнучкості, а не традиційним ієрархічним структурам. Можливості: підвищують адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни, надаючи командам більшу автономію. Виклики: впровадження потребує зміни мислення та практик — співробітники можуть самостійно ухвалювати рішення й співпрацювати між підрозділами.	Agile, Teal-організація, холакратія, Outcome-Based Project Management
Вихід за межі традиційних менеджерських підходів	Через зростання складності бізнес-середовища менеджери мають набути нових навичок, зокрема системного мислення, картографування екосистеми стейкхолдерів тощо. Можливості: холистичний підхід дає змогу розглядати проекти не ізольовано, а як частину ширшої організаційної екосистеми. Виклики: потребує розвитку динамічних компетенцій (здатність до інтеграції, адаптивність, інноваційність тощо).	Agile, картографування процесів і зацікавлених сторін, диверсифікація та інклюзія
Цілісне нарощування спроможностей	Успішний перехід до нових інструментів управління потребує цілісного розвитку спроможностей усередині організації, формування спільної мови змін та спільного розуміння процесів на рівні всієї організації. Можливості: не лише забезпечується компетентність окремих працівників, але й посилюється здатність організації загалом ефективно реагувати на виклики та можливості. Виклики: організації мають систематично інвестувати в програми розвитку, що допомагають формувати навички та компетенції.	Коучинг, наставництво, безперервне навчання, цифрова трансформація
Формування підтримувальної культури	Створення організаційної культури, що цінує гнучкість, інновації та міжфункціональну співпрацю, є запорукою успішного впровадження нових інструментів. Можливості: швидке реагування на зміни, підвищення залученості та задоволеності працівників. Виклики: необхідність підвищення компетенцій з комунікації та опору змінам як для керівників, так і для працівників.	модель VMCL (Vision, Mission, Capacity, Learning)

Метрики для оцінювання ефективності. Використання нових інструментів управління вимагає створення нових метрик, здатних адекватно відображати ефективність організацій у середовищі VUCA. Традиційні показники продуктивності (наприклад, ROI чи KPI, орієнтовані на статичні цілі) часто виявляються недостатніми для оцінювання адаптивності, інноваційності та стійкості. На відміну від статичних KPI, динамічні метрики здатні змінюватися відповідно до контексту. Наприклад, організація може встановлювати адаптивні показники, які щоквартально переглядатиме з урахуванням зовнішніх змін, забезпечуючи більш гнучке управління (приблизний перелік див. у табл. 2).

В умовах VUCA вкрай важливо поєднувати кількісні дані (цифрові показники) з якісними індикаторами (сприйняття співробітників, рівень довіри, організаційна культура). Тільки завдяки такому комплексному підходу можна отримати реалістичну картину ефективності й вчасно визначати напрями для корекції стратегії.

Висновки. У світі VUCA, тобто в умовах волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності, традиційні інструменти управління вже не забезпечують належного рівня ефективності. Організації мають переосмислювати свої підходи, впроваджуючи інноваційні моделі, гнучкі практики та динамічні компетенції, які допомагають швидко реагувати на зміни. Успіх у такому середовищі залежить від комплексу чинників: розвитку адаптивного лідерства, формування культури безперервного навчання, залучення співробітників до процесів ухвалення рішень, активного використання цифрових технологій та нових організаційних інструментів.

Таблиця 2

Метрики для оцінювання ефективності

Категорія	Метрики	Пропонована формула обрахунку
Адаптивність організації	швидкість реагування на зміни	$V_{зміни} = 1 / \text{Середній час реагування на зміни}$ *Що менше значення, то краще
	час виведення нових продуктів/послуг на ринок	$CVP = \frac{\text{Плановий час}}{\text{Фактичний час}} \times 100\%$
	гнучкість у перерозподілі ресурсів	$FR = \frac{\text{Обсяг ресурсів, перерозподілених у кризовий період}}{\text{Загальний обсяг ресурсів}} \times 100\%$ *Можна використовувати для специфічних видів ресурсів
Залученість співробітників	рівень участі персоналу в ухваленні рішень	$LP = \frac{\text{Кількість працівників, залучених до ухвалення рішень}}{\text{Загальна кількість працівників}} \times 100\%$ *Залежить від практик залучення в організації — участь у робочих групах, подання пропозицій безпосередньо та інші практики
	задоволеність працівників	анкетування і формування цілей відповідно до базового рівня (першого опитування)
	індекс утримання талантів	$Talants = \frac{\text{Кількість ключових співробітників}}{\text{Середня кількість ключових співробітників}} \times 100\%$
Інноваційність	кількість нових ідей, що реалізуються	$Implemented Ideas = \frac{\text{Кількість реалізованих ідей}}{\text{Загальна кількість ідей}} \times 100\%$
	відсоток доходів від нових продуктів	$Revenew_{new product} = \frac{\text{Дохід від нових продуктів}}{\text{Загальний дохід}} \times 100\%$
	обсяг інвестицій у дослідження та розробки	$C_{R\&D} = \frac{\text{Витрати на R\&D}}{\text{Загальні операційні витрати}} \times 100\%$
Організаційна стійкість	здатність відновлюватися після криз	$BK = \frac{1}{\text{Середній час відновлення операцій (днів)}} \times 100\%$
	ступінь диверсифікації постачальників і партнерів	$\text{Див ПП} = \frac{\text{Кількість незалежних постачальників (партнерів)}}{\text{Загальна кількість постачальників (партнерів)}} \times 100\%$
	ефективність систем антикризового управління	$ESA = \frac{\text{Кількість кризових ситуацій без зупинки операцій}}{\text{Загальна кількість кризових ситуацій}} \times 100\%$

Метрики ефективності не мають обмежуватися фінансовими показниками, зосереджуючись також на інноваційності, стійкості та залученості персоналу. Саме компанії, здатні поєднати стратегію, гнучкість та інноваційність, мають конкурентну перевагу й перетворюють виклики на можливості. Отже, управління в епоху VUCA — це не просто набір методів, а цілісна філософія, яка вимагає від лідерів певного світогляду, бачення, сміливості та готовності постійно вчитися.

Подальші розвідки фокусуватимуться на дослідженні таких інструментів у сучасних українських практиках і на питаннях адаптації їх до нового виміру нестабільності та змінності — BANI (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible): крихкого, тривожного, нелінійного та незрозумілого світу.

Bibliography

- Arkenberg, Chris. "Leading in a VUCA World." *Deloitte*, October 29, 2019. <https://www.deloitte.com/us/en/Industries/tmt/articles/leading-in-a-vuca-world.html>.
- Arslan, Ahmad, Cary Cooper, Zaheer Khan, Ismail Golgeci, and Imran Ali. "Artificial Intelligence and Human Workers Interaction at Team Level: A Conceptual Assessment of the Challenges and Potential HRM Strategies." *International Journal of Manpower* 43, no. 1 (2022): 75–88. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2021-0052>.
- Atmaja, Dwi Surya, Fachrurazi Fachrurazi, Abdullah Abdullah, Fauziah Fauziah, Akhmad Nur Zaroni, and Muhammad Yusuf. "Actualization of Performance Management Models for the Development of Human Resources Quality, Economic Potential, and Financial Governance Policy in Indonesia Ministry of Education." *Multicultural Education* 9, no. 1 (2022). <https://digilib.iainptk.ac.id/xmlui/handle/123456789/3082>.
- Bell, Meredith. "Unlocking Employee Potential: The Benefits of Contemporary Management Approaches." *LinkedIn*, 2023. <https://www.linkedin.com/pulse/unlocking-employee-potential-benefits-contemporary-management-bell/>
- Bianchi, Michael J., Edivandro C. Conforto, Eric Rebentisch, Daniel C. Amaral, Solange O. Rezende, and Renan de Pádual. "Recommendation of Project Management Practices: A Contribution to Hybrid Models." *IEEE Transactions on Engineering Management* 69, no. 6 (2021): 3558–71. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3101179>.
- Biloslavo, Roberto, David Edgar, Erhan Aydin, and Cagri Bulut. "Artificial Intelligence (AI) and Strategic Planning Process within VUCA Environments: A Research Agenda and Guidelines." *Management Decision* (2024). <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1944>.
- Ciric Lalic, Danijela, Bojan Lalic, Milan Delić, Danijela Gracanin, and Darko Stefanovic. "How Project Management Approach Impact Project Success? From Traditional to Agile." *International Journal of Managing Projects in Business* 15, no. 3 (2022): 494–521. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2021-0108>.
- Esenyel, Vildan. "Evolving Leadership Theories: Integrating Contemporary Theories for VUCA Realities." *Administrative Sciences* 14, no. 11 (2024): 270. <https://doi.org/10.3390/admsci14110270>.
- Fan, Lixin, Zhengkai Tu, and Siew Hwa Chan. "Recent Development in Design a State-of-Art Proton Exchange Membrane Fuel Cell from Stack to System: Theory, Integration and Prospective." *International Journal of Hydrogen Energy* 48, no. 21 (2023): 7828–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijhydene.2022.11.212>.
- Filatotchev, Igor, R. Duane Ireland, and Günter K. Stahl. "Contextualizing Management Research: An Open Systems Perspective." *Journal of Management Studies* 59, no. 4 (2022): 1036–56. <https://doi.org/10.1111/joms.12754>.
- Gopi, B., G. Ramesh, and J. Logeshwaran. "The Fuzzy Logical Controller Based Energy Storage and Conservation Model to Achieve Maximum Energy Efficiency in Modern 5g Communication." *ICTACT Journal on Communication Technology* 13, no. 3 (2022): 2774–79. <https://doi.org/10.21917/ijct.2022.0411>.
- Guggari, Shankru, Kingsley Okoye, and Ajith Abraham. "Review of challenges and best practices for outcome based education: An exploratory outlook on main contributions and research topics." In *International Conference on Innovations in Bio-Inspired Computing and Applications*, 621–39. Cham: Springer Nature Switzerland, 2022.
- Hu, Zhihan. "Strategies of Navigating Leadership for Success in The VUCA World with Uncertainty and Complexity." *Advances in Engineering Technology Research* 13, no. 1 (2025): 1207. <https://doi.org/10.56028/aetr.13.1.1207.2025>.
- Krupa, Miroslav, and Jiří Hájek. "Hybrid Project Management Models: a Systematic Literature Review." *International Journal of Project Organisation and Management* 16, no. 2 (2024): 233–61. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2024.139253>.
- Lazzarini, Sergio G., Sandro Cabral, Sergio Firpo, and Thomaz Teodorovicz. "Why Are Counterfactual Assessment Methods Not Widespread in Outcome-Based Contracts? A Formal Model Approach." *Journal of Public Administration Research and Theory* 32, no. 3 (2022): 509–23. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab052>.
- Mack, Oliver, Anshuman Khare, Andreas Krämer, and Thomas Burgartz, eds. *Managing in a VUCA World*. Cham: Springer, 2016.
- Mio, Chiara, Antonio Costantini, and Silvia Panfilo. "Performance Measurement Tools for Sustainable Business: A Systematic Literature Review on the Sustainability Balanced Scorecard Use." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 29, no. 2 (2022): 367–84. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>.

- Okolie, Ugo Chuks, and Ndubuisi Jude Memeh. "Influence of Change Management on Modern Organizational Efficiency." *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis* 15, no. 3 (2022): 171–95. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i3.5352>.
- Putro, Setyanto, Rianto Rianto, and Bima Haria Wibisana. "Making Business Policies and Strategies in the VUCA Era with Technology Development: a Literature Review." *International Journal of Innovative Technologies in Social Science* 1 (2022): 414890. https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30032022/7796.
- Salameh, Mohammad, Abdallah Taamneh, Abdelkarim Kitana, Ahmad Aburayya, Fanar Shwedeh, Said Salloum, Khaled Shaalan, and Deepanjana Varshney. "The Impact of Project Management Office's Role on Knowledge Management: A Systematic Review Study." *Computer Integrated Manufacturing Systems* 28, no. 12 (2022): 846–63.
- Sánchez-Silva, Mauricio, and Wilmar Calderón-Guevara. "Flexibility and Adaptability within the Context of Decision-Making in Infrastructure Management." *Structure and Infrastructure Engineering* 18, no. 7 (2022): 950–66. <https://doi.org/10.1080/15732479.2022.2038642>.
- Saniuk, Sebastian, Dagmar Caganova, and Anna Saniuk. "Knowledge and Skills of Industrial Employees and Managerial Staff for the Industry 4.0 Implementation." *Mobile Networks and Applications* 28, no. 1 (2023): 220–30. <https://doi.org/10.1007/s11036-021-01788-4>.
- Simpson, Barbara, and Frank den Hond. "The Contemporary Resonances of Classical Pragmatism for Studying Organization and Organizing." *Organization Studies* 43, no. 1 (2022): 127–46. <https://doi.org/10.1177/0170840621991689>.
- Strategies for Strengthening Resilience in a VUCA World*. FMI Corp. Sept. 2020. <https://fmicorp.com/insights/thought-leadership/strategies-for-strengthening-resilience-in-a-vuca-world>.
- Syed, Ibrahim Ibaad, Uppunuthula Vishal Goud, and Soma Datta. "A Survey of Agile vs. Traditional Methods on Project Risk Management." In *2023 International Conference on Computational Science and Computational Intelligence (CSCI)*, 1583–87. IEEE, 2023. <https://doi.org/10.1109/CSCI62032.2023.00261>.
- Taskan, Burcu, Ana Junça-Silva, and António Caetano. "Clarifying the Conceptual Map of VUCA: a Systematic Review." *International Journal of Organizational Analysis* 30, no. 7 (2022): 196–217. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>.
- Tischler, Barbara. "Background and Relevance of the VUCA Model." *EFS Consulting*, October 29, 2024. <https://efs.consulting/en/insight/vuca/>
- Verganti, Roberto, Claudio Dell'Era, and Kenneth Scott Swan. "Design Thinking: Critical Analysis and Future Evolution." *Journal of Product Innovation Management* 38, no. 6 (2021): 603–622. <https://doi.org/10.1111/jpim.12610>.
- VUCA — Leaders with Vision, Understanding, Clarity, Agility. VUCA-WORLD. <https://www.vuca-world.org/>
- Wolanin, Marek. "Competencies of Top Management, and the Needs of 21st Century Enterprises in a VUCA World." *Vuzf Review* 7, no. 2 (2022): 170–82. <https://doi.org/10.38188/2534-9228.22.2.18>.
- Zaumane, Ieva, and Maira Leščevica. "Functional Responsibility for Internal Communication Management and Its Integration in Contemporary Businesses." *International Journal of Organizational Analysis* 31, no. 5 (2023): 1492–512. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2021-2822>.

Liubov Zharova

National University of Kyiv-Mohyla Academy

FROM TRADITION TO AGILITY: MANAGEMENT TOOLS IN THE VUCA REALITY

Abstract

The article examines the application of new management tools in the VUCA world (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity). It is argued that traditional management methods are losing their effectiveness in a dynamic environment shaped by rapid technological change, globalization, and increasing competition. The necessity of implementing innovative organizational models (Agile, Holacracy, and Teal organizations) that enhance flexibility, adaptability, and employee engagement is emphasized. The central scientific hypothesis underpinning this study is the assumption that traditional management instruments and approaches can not only be adapted but also transformed into new ones through critical analysis of their past applications and limitations. The paper argues that conventional managerial methods are steadily losing their effectiveness in highly dynamic environments shaped by rapid technological change, accelerating globalization, and intensifying competition. The research substantiates the need for innovative organizational models such as Agile, Holacracy, and Teal organizations, which foster flexibility, adaptability, and deeper employee engagement. The study analyzes best practices and illustrative cases of companies that have gained competitive advantage in the VUCA context through digital transformation, effective change management, and strategic resource diversification. Furthermore, the article highlights the importance of nurturing a corporate culture grounded in continuous learning, innovation, and inclusivity as critical strategic factors for sustainable growth. The article also stresses the role of continuous learning, innovation, and inclusivity as strategic drivers of growth. The conclusion is that management in the VUCA era must be viewed as a holistic philosophy requiring leadership vision, courage, and readiness for lifelong learning.

Keywords: management, innovative management models; organizational cohesion, leadership, dynamic competencies, lifelong learning.

Подано / Submitted: 26.08.2025

Схвалено до публікації / Accepted: 16.09.2025

Оприлюднено / Published: 07.10.2025

Жарова Любов Валеріївна — докторка економічних наук, старша наукова співробітниця, професорка Києво-Могилянської школи професійної та неперервної освіти Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Liubov Zharova — Dr. of Sci (Economics), Associate Professor, Professor of Kyiv-Mohyla School of Professional and Continuing Education, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0000-0002-3568-775X

E-mail: l.zharova@ukma.edu.ua

.....

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Жарова, Любов. «Від традицій до гнучкості: інструменти менеджменту у VUCA-реальності». *Empirio 2*, спецвипуск (2025): 116–127. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.116-127>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Zharova, Liubov. “From Tradition to Agility: Management Tools in the VUCA Reality.” *Empirio 2*, Special Issue (2025): 116–127. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.116-127> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)