

УДК 658:005.95

А. В. Тодощук,

к. е. н, доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,

Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9706-4846>

Р. М. Остащук,

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9011-0244>

О. І. Стеблій,

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0938-8934>

І. Ю. Колобов,

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2854-7637>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.19.83

МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ VUCA-СВІТУ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

A. Todoshchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University

R. Ostashchuk,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

O. Steblii,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

I. Kolobov,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

MANAGEMENT IN A VUCA WORLD AND WAYS TO OVERCOME UNCERTAINTY

У статті досліджено основні проблеми, з якими стикаються сучасні організації в умовах волатильності, невизначеності, складності та двозначності (VUCA). Управління в умовах VUCA-світу, що характеризується волатильністю, невизначеністю, складністю та двозначністю, стає ключовою проблемою для сучасних організацій. Ці чинники суттєво ускладнюють процес прийняття рішень, планування та управління ресурсами, оскільки традиційні підходи вже не відповідають швидкозмінним реаліям. Автори підкреслюють, що традиційні підходи до управління в сучасних реаліях втрачають свою ефективність, оскільки бізнес-середовище зазнає швидких і непередбачуваних змін, що впливають на всі аспекти діяльності організацій, включаючи планування, прийняття рішень та управління людськими і матеріальними ресурсами. Основна мета статті полягає в аналізі підходів до адаптивного управління та розробці рекомендацій щодо впровадження нових стратегій, що дозволять організаціям ефективно функціонувати в умовах постійних змін. Увага приділяється адаптивному лідерству як основній відповіді на нестабільність, що вимагає гнучкості, інноваційного мислення та здатності приймати рішення в умовах невизначеності. Автори також детально розглядають методи гнучкого планування, що включають застосування Agile-методологій, ітераційного підходу до планування, фокус на короткострокових цілях, а також ситуаційне управління, яке дозволяє оперативно реагувати на зміни. Поряд з цим досліджуються такі важливі інструменти управління, як сценарне планування, аналіз ризиків, використання великих даних і штучного інтелекту для зниження невизначеності та підвищення ефективності рішень.

Автори наводять приклади успішної адаптації організацій до умов VUCA-середовища, підкреслюючи важливість інноваційного підходу до управління та розвитку ключових компетенцій серед менеджерів. Серед перспективних напрямів подальших досліджень виділяються інтеграція нових технологій, таких як штучний інтелект та автоматизація, для підвищення швидкості і точності управління, а також розробка нових моделей управління, що відповідають викликам VUCA-світу.

The article explores the main challenges faced by modern organizations in the conditions of volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA). Management in the VUCA world, characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity, has become a key problem for contemporary organizations. These factors significantly complicate decision-making processes, planning, and resource management, as traditional approaches no longer meet the rapidly changing realities. The authors emphasize that traditional management approaches lose their effectiveness in modern contexts, as the business environment undergoes rapid and unpredictable changes that impact all aspects of organizational activities, including planning, decision-making, and the management of human and material resources.

The main goal of the article is to analyze approaches to adaptive management and provide recommendations for implementing new strategies that will enable organizations to function effectively in a constantly changing environment. Attention is paid to adaptive leadership as the primary response to instability, requiring flexibility, innovative thinking, and the ability to make decisions under uncertainty.

The authors also examine methods of flexible planning, including the application of Agile methodologies, iterative planning, a focus on short-term goals, as well as situational management, which allows for rapid responses to changes. Additionally, the article investigates important management tools such as scenario planning, risk analysis, the use of big data, and artificial intelligence to reduce uncertainty and improve decision-making effectiveness.

The authors provide examples of successful organizational adaptation to VUCA conditions, emphasizing the importance of an innovative approach to management and the development of key competencies among managers. Among the promising directions for future research, the integration of new technologies, such as artificial intelligence and automation, is highlighted to increase the speed and accuracy of management, along with the development of new management models that address the challenges of the VUCA world.

Ключові слова: VUCA, невизначеність, адаптивне лідерство, гнучке планування, технології, прийняття рішень, антикризове управління.

Key words: VUCA, uncertainty, adaptive leadership, flexible planning, technology, decision-making, crisis management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління в умовах VUCA-світу, що характеризується волатильністю, невизначеністю, складністю та двозначністю, стає ключовою проблемою для сучасних організацій. Кожен з елементів VUCA-середовища вимагає від менеджерів особливих підходів до управління та прийняття рішень. Ці чинники суттєво ускладнюють процес прийняття рішень, планування та управління ресурсами, оскільки традиційні підходи вже не відповідають швидкозмінним реаліям. В таких умовах стає важливим розробити нові стратегії, що дозволяють організаціям адаптуватися до постійних змін і невизначеностей.

З наукової точки зору, вивчення VUCA-середовища відкриває нові горизонти для розвитку теорій управління та лідерства. Це стимулює дослідників до аналізу ефективних моделей адаптації та їхньої взаємодії з сучасними управлінськими концепціями. Практичні завдання полягають у необхідності формування нових компетенцій серед менеджерів, впровадження гнучких методів планування, викорис-

тання інноваційних інструментів для прийняття рішень, а також підвищення стійкості організацій до зовнішніх впливів.

З огляду на це, проблема управління в VUCA-світі стає однією з найбільш актуальних як для наукових досліджень, так і для практики управління в сучасному бізнес-середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналізуючи сучасну наукову та практичну літературу, яка стосується управління в умовах VUCA-світу, можна виділити кілька ключових трендів та підходів, що привертають увагу дослідників і практиків.

Одним із загальних напрямків є розвиток ядра компетенцій для лідерів та менеджерів, які повинні адаптуватися до нових викликів. Guo та Cheng (2019) [1] наголошують на тому, що основні компетенції управлінців у VUCA-світі повинні включати гнучкість і здатність швидко приймати рішення в умовах високої невизначеності. Також важливою є здатність використовувати новітні технології для підвищення ефективності управління.

Інше дослідження, проведене Johansen і Euchner (2015) [2], підкреслює значення адап-

тивного лідерства. На їхню думку, ключовою стратегією для менеджерів є здатність працювати в умовах постійних змін, при цьому орієнтуючись на майбутні можливості. Вони зазначають, що розвиток навичок прогнозування і сценарного планування є важливим інструментом для навігації у VUCA-світі.

Українські дослідники також акцентують увагу на різних аспектах функціонування організацій у VUCA-середовищі. Зокрема, Сагайдак, Мерзлякова та Сімшаг (2021) [3] досліджують сучасні тренди бізнес-організацій і звертають увагу на необхідність інноваційного підходу до управління. Вони вважають, що ключовим фактором успіху є швидка адаптація до зовнішніх умов і активне впровадження технологічних інновацій.

Ремньова (2021) [4] у своїй роботі розглядає "Нові моделі управління персоналом" у VUCA-світі, підкреслюючи, що зміни у зовнішньому середовищі потребують перегляду класичних підходів до мотивації та розвитку персоналу. Особливо важливим є впровадження гнучких підходів до управління людськими ресурсами.

Дослідники Гросул та Жилякова (2015) [5] зосереджуються на формуванні антикризових стратегій для підприємств. Вони підкреслюють, що для успішної адаптації в умовах VUCA необхідно розробляти антикризові плани, які можуть швидко реагувати на зміни та зменшувати ризики, пов'язані з невизначеністю.

Інша група дослідників, таких як Кошій, Корецька та Василик (2023) [6], досліджують питання управління організацією в умовах нестабільності. Вони відзначають, що використання гнучких методів управління та прийняття рішень, заснованих на аналізі даних, є одним з найважливіших інструментів у VUCA-середовищі.

Загалом, у всіх роботах простежується спільна тема — необхідність адаптації та інновацій у підходах до управління, а також впровадження гнучких стратегій, що дозволяють організаціям реагувати на виклики VUCA-світу [7; 8; 9].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ця стаття має на меті дослідити різні підходи до управління в VUCA-середовищі та зап-

Таблиця 1. Інструменти розвитку емоційного інтелекту

Елемент	Зміст
Волатильність	це характеристика частих та швидких змін у зовнішньому середовищі, які не завжди є передбачуваними. У VUCA-світі зміни відбуваються швидше, ніж організації встигають адаптуватися до них. Це може включати як коливання ринку, так і зміни в технологіях, попиті або економічних умовах. Волатильність означає необхідність швидкого реагування та гнучкості у прийнятті рішень.
Невизначеність	пов'язана з браком чіткої інформації про майбутні події або результати. В умовах VUCA-світу організації часто не мають точних даних для прогнозування або прийняття рішень. Це створює виклики для планування, оскільки майбутні події можуть бути непередбачуваними. Щоб справлятися з невизначеністю, організаціям необхідно розвивати гнучкі стратегії, орієнтовані на різні сценарії.
Складність	описує взаємопов'язаність і багатогранність різних чинників, що впливають на організацію. У VUCA-середовищі рішення та дії часто мають непередбачувані наслідки через складність зовнішніх і внутрішніх взаємодій. Це ускладнює аналіз ситуації та прогнозування. Для подолання складності необхідно розробляти системні підходи до управління та використовувати багатофакторні аналізи.
Двозначність	означає наявність ситуацій, коли інформація може бути інтерпретована по-різному. Це може призводити до плутанини та нерозуміння, коли різні сторони по-різному трактують одні й ті самі події або дані. У VUCA-світі часто не існує чіткого «правильного» рішення, що підкреслює важливість лідерських якостей, таких як інтуїція та здатність працювати в умовах неоднозначності.

Джерело: побудовано за основи [3; 4; 5].

ропонувати стратегії адаптації, які можуть допомогти організаціям ефективно реагувати на виклики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

VUCA — це акронім, який описує умови, що панують у сучасному світі, характеризовані швидкими та непередбачуваними змінами [3; 4]. Концепція VUCA виникла у 1980-х роках в американській армії, щоб описати ситуації після закінчення Холодної війни, коли зміни на глобальній арені стали більш динамічними. Пізніше цей термін почали використовувати в бізнес-середовищі, щоб описати виклики, з якими стикаються організації в сучасних умовах.

Концепція VUCA була вперше введена в армії США для аналізу умов нестабільності в політичних і військових середовищах, які виникли після завершення Холодної війни [1]. З розвитком глобалізації, швидких технологічних змін та непередбачуваних криз, термін VUCA став широко використовуватися в бізнесі для опису мінливого й нестабільного середовища, яке вимагає нових підходів до управління та лідерства. Розглямо кожний елемент (табл. 1).

Така структура VUCA-світу вимагає від менеджерів розробки нових підходів до управ-

ління, які враховують всі ці фактори та дозволяють ефективно реагувати на швидкі зміни і виклики.

VUCA-світ ставить перед організаціями численні виклики, які вимагають нових підходів до управління та лідерства. Різка мінливість ринкових умов, невизначеність у прогнозах, складність взаємодії між різними аспектами бізнесу та двозначність інформації створюють середовище, яке потребує від менеджерів підвищеної уваги та адаптації.

VUCA суттєво змінює правила гри для організацій. Зміни відбуваються швидше, ніж вони здатні адаптувати свої стратегії, що часто призводить до виникнення кризових ситуацій. Бізнесам доводиться працювати в умовах постійної невизначеності, що впливає на всі аспекти їх діяльності:

- швидкі зміни (волатильність) у ринкових умовах та технологіях змушують компанії бути гнучкими, щоб не втратити конкурентні переваги;

- невизначеність у глобальних і локальних економічних процесах ускладнює прийняття обґрунтованих рішень, підвищує ризик помилок та вимагає адаптивних стратегій;

- складність взаємодії між численними зовнішніми і внутрішніми факторами збільшує кількість невідомих у рівнянні прийняття рішень;

- двозначність створює труднощі з правильним тлумаченням подій і даних, що може призводити до різних стратегічних помилок.

Управління в умовах VUCA-світу ставить перед лідерами і менеджерами специфічні виклики, що вимагають нових підходів і розвитку додаткових навичок:

- Гнучкість та адаптивність. Лідери повинні вміти швидко змінювати плани та стратегії у відповідь на нові умови. Це вимагає від менеджерів здатності до швидкого прийняття рішень в умовах невизначеності.

- Емпатія та емоційний інтелект. У середовищі, де співробітники можуть відчувати стрес через нестабільність, важливо, щоб лідери підтримували моральний дух і спроможність команди до адаптації.

- Креативність та інноваційне мислення. Для того, щоб знаходити нові шляхи вирішення проблем, лідери повинні бути відкритими до нових ідей і готовими до експериментів.

- Навички управління змінами. Потрібно не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх, впроваджувати нові процеси та підходи, які

допоможуть організації залишатися конкурентоспроможною.

Зазначимо наслідки для довгострокового планування та прийняття рішень:

- довгострокове планування стає складнішим у VUCA-середовищі через постійну невизначеність. Традиційні методи планування, засновані на стабільності й передбачуваності, втрачають актуальність. Основні наслідки для стратегічного планування в таких умовах:

- зменшення прогнозованості. Стратегічні плани повинні враховувати можливість кардинальних змін у ринкових умовах, тому бізнеси мають розробляти кілька сценаріїв розвитку подій.

- гнучкість стратегій. Організації повинні мати можливість швидко змінювати свої плани відповідно до нових умов, зберігаючи при цьому здатність до швидкої реакції на несподівані виклики.

- фокус на короткострокових цілях. Довгострокове планування поступово стає менш конкретним і більш орієнтованим на створення умов для гнучкого управління. Це означає необхідність досягнення короткострокових цілей, що забезпечують адаптивність компанії в довгостроковій перспективі.

- сценарне планування. Один із підходів, який дозволяє врахувати всі можливі варіанти розвитку подій, полягає у використанні сценаріїв. Такий підхід допомагає організаціям бути готовими до різних сценаріїв розвитку і мінімізувати ризики.

Таким чином, VUCA-світ вимагає переосмислення підходів до управління, зосередження на гнучкості, адаптивності та креативності у вирішенні проблем, що дозволяє організаціям не лише виживати, а й досягати успіху в умовах невизначеності. Адаптивне управління полягає у здатності реагувати на зміни в середовищі, залишаючись ефективним та конкурентоспроможним.

Стратегії адаптивного управління. Управління в умовах VUCA-світу вимагає від організацій нових підходів та стратегій, які дозволяють ефективно адаптуватися до мінливих обставин. У табл. 2 наведено основні стратегії адаптивного управління, які допомагають бізнесу залишатися стійким і конкурентоспроможним у нестабільному середовищі.

Представлені стратегії адаптивного управління є ключовими інструментами, що допомагають організаціям залишатися гнучкими та

Таблиця 2. Стратегії адаптивного управління в умовах VUCA-світу

Категорія	Стратегія	Опис
Адаптивне лідерство	Гнучкість і відкритість до нових ідей	Лідери повинні бути готові до швидкої зміни підходів в умовах невизначеності та приймати нові ідеї для покращення управління.
	Робота в умовах неоднозначності	Вміння приймати рішення за відсутності повної інформації, орієнтуючись на доступні дані та інтуїцію.
	Підтримка персоналу через навчання	Лідери мають допомагати команді адаптуватися через розвиток нових навичок та навчання в процесі роботи.
Гнучке планування	Agile-методології	Використання гнучких методів управління, які дозволяють швидко адаптуватися до змін на ринку або в організації.
	Ітераційне планування	Постійне коригування планів на основі зворотного зв'язку, щоб уникнути фіксованих довгострокових стратегій.
	Короткострокове планування	Фокусування на досягненні короткострокових цілей, що дозволяє швидко змінювати стратегії при потребі.
Ситуаційне управління	Оперативне прийняття рішень	Швидке реагування на непередбачувані зміни та вміння адаптувати управлінські підходи відповідно до ситуації.
	Використання ситуаційних інструментів	Застосування спеціальних управлінських інструментів для конкретних умов або викликів.
Прийняття рішень в умовах невизначеності	Аналіз даних і оцінка ризиків	Використання наявних даних та інструментів для оцінки ризиків та зниження рівня невизначеності при прийнятті рішень.
Сценарне планування	Розробка сценаріїв розвитку	Створення кількох можливих сценаріїв розвитку подій для прогнозування майбутніх змін та підготовки до них.
Використання технологій	Штучний інтелект і автоматизація	Використання новітніх технологій для аналізу даних та автоматизації процесів, що підвищує швидкість реагування та знижує ризики.

Джерело: побудовано за основи [1–13].

ефективними в умовах нестабільності VUCA-світу. Застосування цих стратегій дозволяє не лише реагувати на виклики, а й передбачати майбутні зміни, що значно підвищує шанси на успішне функціонування в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управління в умовах VUCA-світу вимагає від організацій адаптації до мінливих зовнішніх умов, розробки гнучких стратегій та активного використання новітніх технологій. Основними підходами до ефективного управління є адаптивне лідерство, гнучке планування, ситуаційне управління, а також використання інноваційних інструментів, таких як штучний інтелект і аналіз великих даних. Лідери, які здатні швидко реагувати на зміни, приймати рішення в умовах невизначеності та підтримувати свої команди через постійний розвиток, матимуть значні конкурентні переваги.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі включають кілька ключових аспектів. Перш за все, важливим напрямом є інтеграція технологій у процеси управління, зокрема впровадження штучного інтелекту та автоматизації для підвищення швидкості та точності прийняття рішень. Також необхідні емпіричні дослідження ефективності адаптивного управління на прикладі реальних кейсів у різних галузях, щоб оцінити результати застосування цих стратегій. Крім того, подальша увага має бути приділена розвитку компетенцій лідерів, які працюють в умовах VUCA-середовища, щоб допомогти їм краще реагувати на виклики нестабільності. Окрім цього, важливим є створення нових моделей управління, які б були більш гнучкими та ефективними, відповідаючи викликам VUCA-світу.

Таким чином, дослідження в цьому напрямі мають значний потенціал для розвитку як теоретичних підходів, так і практичних інструментів для управління в умовах нестабільності.

Література:

1. Guo X., Cheng, L. Challenges, core competence development and future prospects of appraisers in the VUCA era. Proceedings of the 2019 4th International Conference on Modern Management. Education Technology and Social Science (MMETSS 2019), Atlantis Press. Vol. 555. PP. 555—561.
2. Johansen B., Euchner J. Navigating the VUCA World, An Interview with Bob Johansen. Research-Technology Management. 2019. Vol. 12. PP. 10—15.
3. Сагайдак М. П., Мерзлякова О. А. Сімшар І. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контекстах викликів VUCA-світу. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики: монографія. ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Україна, Київ. 2021.
4. Ремньова Л. М. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 3 (19). С. 99—105.
5. Гросул В. А., Жиликова О. В. Сутність та особливості формування антикризової стра-

терії підприємства в умовах VUCA-світу. Бізнес Інформ. 2015. № 11. С. 393—399.

6. Коцій О., Корецька Н., Василик Н. Управління організацією в умовах VUCA. Економічний журнал Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. № 3 (35). С. 129—135.

7. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA-світу. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2023. Вип. 47. С. 47—52.

8. Горобинська М.В., Бестужева С.В. Методи та засоби управління організацією в умовах особливостей VUCA-світу. Публічне адміністрування та національна безпека. 2023. № 4.

9. Левковець О.М. Організаційний розвиток в епоху VUCA: концепція, технології, потенціал. Економічна теорія та право. 2020. № 4 (43). С. 46—71.

10. Чалюк Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. Економіка та суспільство. 2022. № 36.

11. Дорошкевич Д. В., Литвиненко І. С. Аналіз викликів для менеджменту через активізацію застосування штучного інтелекту в діджитал суспільстві. Ефективна економіка. 2022. № 1.

12. Мних О., Пріоритетні напрямки маркетингових досліджень інноваційної активності ринкових агентів в умовах VUCA-світу. Adaptive Management: Theory and Practice. Економіка. 2022. № 14 (28).

13. Chechel A. Professional Development of Civil Servants: Trends and Perspectives Based on Adaptive Leadership. International Scientific Journal of Universities and Leadership. 2022. Vol. 14. PP. 20—29.

14. Heifetz R., Grashow A., Linsky M. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. 2015. Boston, Harvard Business Press.

References:

1. Guo, X. and Cheng, L. (2019), "Challenges, core competence development and future prospects of appraisers in the VUCA era", Proceedings of the 2019 4th International Conference on Modern Management, Education Technology and Social Science (MMETSS 2019), Atlantis Press, vol. 555, pp. 555—561.

2. Johansen, B. and Euchner, J. (2015), "Navigating the VUCA World, An Interview with Bob Johansen", Research-Technology Management, vol. 12, pp. 10—15.

3. Sagaidak, M. P., Merzliakova, O. L. and Simshag, I. (2021), "Research of Modern Trends in

Business Organizations Functioning in the Context of VUCA-World Challenges", Transformatsiia menedzhmentu biznes-orhanizatsij: suchasni trendy ta vyklyky: monohrafiia [Transformation of Business Organizations Management: Modern Trends and Challenges: Monograph], Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine.

4. Remniova, L. M. (2021), "Key Challenges and Determinants of a New Personnel Management Model in the VUCA World", Problems and Perspectives in Economics and Management, vol. 3 (19), pp. 99—105.

5. Grosul, V. A. and Zhiliakova, O. V. (2015), "The Essence and Features of Forming an Anti-Crisis Strategy for an Enterprise in the VUCA World", Business Inform, vol. 11, pp. 393—399.

6. Koshchii, O., Koretska, N. and Vasylik, N. (2023), "Management of Organizations in the VUCA World", Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University, vol. 3 (35), pp. 129—135.

7. Chmut, A. V. and Chmut, O. O. (2023), "Modern Challenges of Management in the VUCA World", Scientific Bulletin of Kherson State University, vol. 47, pp. 47—52.

8. Horobynska, M. V. and Bestuzheva, S. V. (2023), "Methods and Means of Managing an Organization Considering the VUCA World Specifics", Public Administration and National Security, vol. 4.

9. Levkovets, O. M. (2020), "Organizational Development in the VUCA Era: Concept, Technologies, Potential", Economic Theory and Law, vol. 4 (43), pp. 46—71.

10. Chaliuk, Y. (2022), "Global Socio-Economic Development in the VUCA, SPOD, DEST, and BANI World", Economy and Society, vol. 36.

11. Doroshkevych, D. V. and Lytvynenko, I. S. (2022), "Analysis of Challenges for Management Due to the Increasing Use of Artificial Intelligence in the Digital Society", Effective Economy, vol. 1.

12. Mnykh, O. (2022), "Priority Directions of Marketing Research of Innovative Activity of Market Agents in the VUCA World", Adaptive Management: Theory and Practice. Economics, vol. 14 (28).

13. Chechel, A. (2022), "Professional Development of Civil Servants: Trends and Perspectives Based on Adaptive Leadership", International Scientific Journal of Universities and Leadership, vol. 14, pp. 20—29.

14. Heifetz, R., Grashow, A. and Linsky, M. (2009), The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World, Harvard Business Press, Boston, USA.

Стаття надійшла до редакції 24.09.2024 р.