

О. А. Савенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.121

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ BANI- СЕРЕДОВИЩА

O. Savenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Law,
Dnipro State University of Agriculture and Economics

THEORETICAL ASPECTS OF PRODUCTION MANAGEMENT FORMATION ENTERPRISES IN THE BANI ENVIRONMENT

У рамках ринкової трансформації позиції та структури власності компаній у різних галузях зазнають значних змін. Розширюються права та обов'язки, компанії набувають економічну самостійність і беруть на себе повну відповідальність за результати своєї діяльності. Перед підприємствами постають нові завдання та цілі, які раніше були чужі керівникам цього рівня.

З початком пандемії почався процес зміни світогляду. Підприємства перейшли від моделі VUCA до концепції BANI. Це призвело до змін у поведінці та потребах людей і поставило компанії перед проблемою адаптації до нової ситуації. Щоб зберегти свої позиції на ринку та підвищити свою конкурентоспроможність, компанії змушені узгоджувати свою діяльність з потребами сучасного суспільства. Тому вивчення змін у світі, нових концепцій і поведінки споживачів має вирішальне значення для компаній, які хочуть задовольнити потреби клієнтів і залучити нових клієнтів.

As part of the market transformation, the position and ownership structure of companies in various industries are undergoing significant changes. Rights and responsibilities are expanded, companies gain economic independence and take full responsibility for the results of their activities. Enterprises face new tasks and goals that were previously unknown to managers of this level.

With the beginning of the pandemic, the process of changing the worldview began. Businesses have moved from the VUCA model to the BANI concept. This led to changes in the behavior and needs of people and presented companies with the problem of adapting to the new situation. In order to maintain their positions in the market and increase their competitiveness, companies are forced to align their activities with the needs of modern society. Therefore, studying changes in the world, new concepts and consumer behavior is crucial for companies that want to meet customer needs and attract new customers. The

modern stage of social development is characterized by the transition from stability to instability, instability and non-linearity. In the economy, this is expressed in the fragility, unpredictability and complexity of important business processes. Companies face the need to quickly adapt to change, and leaders must explore new management approaches and change old management models. Considering variability, fragility and uncertainty, which are the main characteristics of the modern stage of development, it is necessary to abandon outdated forms of management and introduce innovative approaches. Only those entrepreneurs who are ready to make difficult decisions, overcome failures and anxiety characteristic of the BANI world have a chance of success. Such behavior requires the ability to critically evaluate external opportunities and risks, as well as one's own actions.

The effectiveness of our operations depends on many uncontrollable factors, the consequences of which are difficult to predict.

This creates great difficulties for management, because only companies that can adapt their management systems to new challenges can survive in the market. It is very important to understand the modern paradigm of the world and to develop effective management technologies and solutions based on it.

Ключові слова: менеджмент, виробничий менеджмент, SPOD, VUCA, BANI-середовища, залученість персоналу, Agile-підхід.

Key words: management, production management, SPOD, VUCA, BANI-environments, staff involvement, Agile approach.

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

Криза, спричинена пандемією Covid-19, стала першою ознакою швидких і незворотних змін у світовому устрої, демонструючи зростаючий темп динамічних трансформацій. Подальші події, такі як повномасштабне вторгнення Росії в Україну, міжнародна ізоляція Росії через введення санкційних пакетів і зміщення геополітичних центрів, підкреслюють нестабільність сучасного світового порядку. Ці явища знаменують перехід до нового типу реальності, який отримав назву BANI. Це зумовлено потребою у розробці і впровадженні удосконалених методів виробничого менеджменту, які відповідатимуть умовам BANI-середовища. Вирішення цього завдання є критично важливим для підприємств, які прагнуть не лише залишитися на ринку, але й забезпечити довгострокове зростання та конкурентні переваги.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми формування виробничого менеджменту підприємства в умовах BANI— середовища присвячені дослідження наступних вчених: Величка О., Халатур С., Тютенко Н., Галушки З., Таранич О., Буняк Н., Коцій О., Корецької Н., Василик Н. та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даної статті полягає у визначенні сутності процесу формування виробничого менеджменту підприємства в умовах BANI-середовища та особливостей діяльності підприємств, дослідженні управлінських технологій та ключових аспектів менеджменту в сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сучасному етапі розвитку економіки одним із головних завдань є створення механізму управління виробництвом, який забезпечує цілісний і злагоджений підхід до організації виробничих процесів. Такий механізм має сприяти ритмічному випуску продукції, своєчасному задоволенню потреб споживачів і загальному підвищенню ефективності діяльності підприємства. Загальними та вітчизняними економістами розроблено різноманітні підходи, концепції та рекомендації щодо оптимізації виробничих процесів. Водночас у практиці управління часто нехтують принципами виробничої інтеграції, що знижує ефективність діяльності компаній.

Останнім часом все більше уваги приділяється управлінню виробництвом як ефективному інструменту управління операційною діяльністю та важливою конкурентною перевагою компаній. Вивчення організації виробничих процесів розвивалося паралельно зі збільшенням виробництва, ускладненням його структури, поглибленням поділу праці, розвитком спеціалізації і кооперації. Виникнення менеджменту виробництва як наукової дисципліни відбувалося паралельно з розвитком менеджменту в цілому.

Історично управління виробництвом пройшло три основні фази. Перший етап відповідає періоду капіталістичного виробництва, коли виробництво регулювалося переважно стихійними ринковими механізмами. Другий етап пов'язаний з розвитком великого механічного виробництва, де почалося відокремлення управління від капіталу. Третій етап характеризується появою професійних менеджерів, впровадженням технічних засобів управління та посиленням державного регулювання економічних процесів. Як наслідок, на початку XXI століття з'явилися різноманітні засоби та методи управління, які забезпечують розвиток підприємств в умовах

жорсткої конкуренції. Вагомий внесок у проектування виробничого (операційного) менеджменту внесли відомі вчені, ідеї яких актуальні й сьогодні.

Розвиток теорії і практики менеджменту показує, що управління виробництвом не тільки сприяє отриманню прибутку і створенню нової продукції, а й задовольняє життєво важливі потреби суспільства. Тому в науковій літературі активно використовуються терміни "управління виробництвом", "операційний менеджмент" і "управління виробництвом", хоча їх трактування може бути різним.

Управління виробництвом включає комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності товарів на ринку. Ця система включає організацію виробничої та управлінської структур, вибір організаційно-правових форм господарювання, а також організацію збуту та обслуговування товарів на різних етапах їх життєвого циклу.

Термін BANI (крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий) був запропонований професором Каліфорнійського університету Жаме Кассіо в його роботі "Facing the Age of Chaos" ("Зустріч з епохою хаосу"). Ця концепція описує світ, у якому не лише відсутня стабільність, але й панує хаос, а результати подій є непередбачуваними та часто несподіваними.

Кожна концепція, яка відображається через певну аббревіатуру (VUCA, BANI тощо), узагальнює ключові особливості суспільства та ситуацій, що виникли у конкретні періоди часу. Ці концепції дозволяють краще зрозуміти зміну глобальних умов і вплив соціальних, економічних та політичних факторів на розвиток світового устрою.

На рис. 1 деталізовано зміст та основні характеристики таких концепцій, що сприяє аналізу переходу від одного етапу до іншого в умовах сучасної глобальної нестабільності.

Ця схема відображає еволюцію концепцій світового устрою, кожна з яких характеризує різні періоди розвитку суспільства та глобальних умов, що впливають на управління, економіку та соціальні процеси.

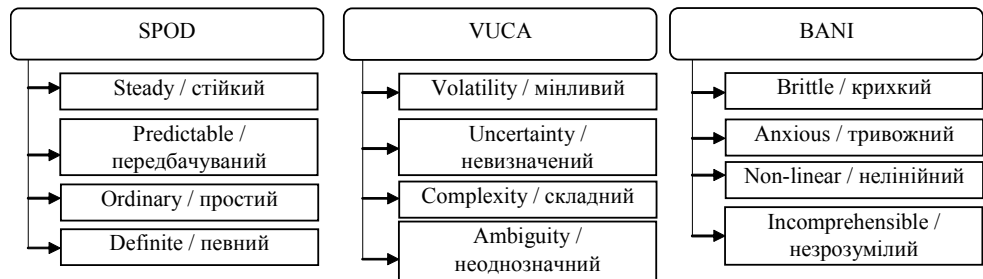


Рис. 1. Розшифровка та характеристика акронімів концепцій світу

Акронім BANI утворений від чотирьох ключових понять, що описують сучасний світ:

1. Brittle (крихкість, ламкість). Крихкість характеризується здатністю систем, структур або навіть держав раптово руйнуватися. Жаме Кассіо зазначає, що крихкість — це ілюзорна міцність, коли те, що виглядає стабільним і надійним, може зруйнуватися без будь-яких очевидних ознак перед кризою.

2. Anxious (занепокоєння, тривога). Тривога породжує почуття безпорадності та страху, де кожен вибір здається неправильним і потенційно небезпечним. У тривожному світі люди постійно очікують на негативні події та новини, що посилює загальний стан пасивності й байдужості. Соціальні мережі та ЗМІ значно впливають на формування тривожності, концентруючись переважно на негативі.

3. Nonlinear (нелінійність). У нелінійному світі наслідки рішень можуть бути непропорційними: незначні дії можуть мати руйнівні наслідки, тоді як масштабні зусилля іноді не призводять до очікуваних результатів. Причинно-наслідкові зв'язки стають розмитими та непередбачуваними.

4. Incomprehensible (незрозумілість, незбагненність). У світі, де все відбувається дуже швидко, люди стикаються з подіями та рішеннями, які здаються нелогічними або абсурдними. Швидкість змін та обсяги інформації унеможливають повне розуміння ситуацій. Жаме Кассіо зазначає, що люди стають свідками рішень, які або мають дуже давнє коріння, або є надто складними для розуміння.

У таблиці 1 будуть наведені детальні характеристики BANI-світу та концепції взаємодії в умовах, які він формує.

Таблиця 1. Основні характеристики BANI-світу та концепції взаємодії

Характеристики	Концепція взаємодії
B - brittle (крихкий) - усі наші звичні способи та методи можуть розвалитися в будь-який момент. Ніхто не захищений, немає надійної опори і найменша дрібниця може порушити існуючий порядок.	B - build up (відбудовувати) - вміння відбудовувати, перебудовувати та завершувати.
A - anxious (тривожний) - у тривожному світі всі перебувають у стані страху. Ви не знаєте, де ви будете завтра, що станеться негайно або які можливості ви втратите.	A - attentiveness (уважність) - уважність до сьогодення, до себе та до оточення, розвиток емоційного інтелекту.
N - nonlinear (нелінійний) - неможливо встановити чіткий зв'язок між причиною та наслідком. Певні події можуть несподівано вплинути на майбутні цілі. Для досягнення результату потрібні різноспрямовані дії.	N - non-dogmatic (відсутність догматизму) - важливість критичного мислення.
I - incomprehensible (незрозумілий) - бракує знань і даних, а рішення приймаються на основі почуттів. Неможливо скласти чітку картину того, що відбувається.	I - intuitive (інтуїція) - важливість інтуїтивне споглядання на протипагу аналітичного мислення.

Сучасна турбулентність у світі змушує підприємства змінювати стратегії, переглядати підходи до діяльності та шукати нові шляхи розвитку. Постійне оновлення та вдосконалення стають життєво важливими умовами для збереження конкурентоспроможності. Інакше інтерес споживачів до продукту може швидко зникнути, особливо в умовах високої конкуренції. Якщо раніше успіх залежав від проривної ідеї та доступу до фінансових ресурсів, то сьогодні на перший план виходить швидкість реалізації проєктів. Мінливість ринкових умов посилює турбулентність бізнес-середовища, змушуючи підприємства впроваджувати нестандартні рішення та шукати нові можливості для вдосконалення своєї діяльності.

У сучасному світі ризиковані й нестандартні підходи можуть стати основою для досягнення значних результатів. Методи, які працювали в епоху стабільності (SPOD), стають менш ефективними в умовах VUCA і зовсім нежиттєздатними в епоху BANI. Значне розширення ринкових пропозицій зробило споживачів більш вимогливими та розбірливими. Тепер недостатньо просто запропонувати якісний продукт — необхідно продемонструвати його унікальність і особливості. Ця риса, характерна для VUCA-світу, залишається актуальною і в BANI-світі.

Лише ті підприємці, які готові приймати складні рішення, долати невдачі та тривогу, характерну для BANI-світу, мають шанс на успіх. Така поведінка вимагає вміння критично оцінювати зовнішні можливості й ризики, а також власні дії.

Геополітичні, економічні та соціальні зміни, які спостерігаються сьогодні, створюють нову реальність із властивими їй характеристиками BANI. Ця реальність включає не лише глобальні геополітичні та технологічні ризики, але й специфічні умови для ведення бізнесу.

Одним із головних чинників, що зумовлює зростання складності, невизначеності та прискорення змін у сучасному світі, є інформаційна революція та розвиток цифрового суспільства. Інформаційні технології не лише впливають на обробку даних, а й змінюють технологічні процеси, бізнес-моделі, стиль життя людей та систему цінностей суспільства. Формування інформаційного суспільства розпочалося наприкінці XX століття з розвитком комп'ютерних технологій, які відкрили нові можливості для обробки та використання інформації. Наступним етапом стало поширення мобільних комунікаційних пристроїв.

Сьогодні ми є свідками швидкої трансформації технологій у нову цифрову культуру. Темпи цих змін значно зросли: якщо радіо досягло аудиторії у 50 мільйонів слухачів за 40 років, телебачення — за 13 років, то Інтернету вистачило лише 4 роки [2]. Ця швидкість змін вимагає від підприємств і суспільства адаптації до нових умов і активного використання цифрових інструментів для свого розвитку.

Сучасні процеси цифровізації сприяли формуванню інформаційно-мережевої економіки, яка об'єднує кілька ключових складових:

— Інформаційну економіку, основним ресурсом якої є інформація, що використовується для створення програмних продуктів.

— Інтернет-економіку, де інформаційні технології забезпечують виконання певних видів діяльності через Інтернет.

— "Хмарну економіку" (cloud economy), яка передбачає мережевий доступ до інформаційних ресурсів, що зберігаються та накопичуються дистанційно.

— Віртуальну економіку, основним простором якої є цифрова віртуальна реальність.

— "Розумну економіку" (smart economy), яка базується на новітніх технологіях і забезпечує функціонування "розумного дому", "розумного міста", електронного уряду тощо.

Тотальна цифровізація і формування цифрової інформаційної екосистеми суттєво змінюють умови ведення бізнесу. Масова інформатизація суспільства вимагає від підприємств враховувати індивідуальні запити споживачів, персоналізувати продукти і приділяти особливу увагу споживчим уподобанням. Соціальні мережі, що охоплюють величезну аудиторію, вимагають швидкої реакції бізнесу на зміни уподобань клієнтів. У сучасних умовах клієнт стає центром усіх бізнес-процесів, а це вимагає тісної взаємодії з ним на всіх етапах створення та реалізації продукту.

Сучасна цифрова культура інтегрується у бізнес, що вимагає не лише виробництва високотехнологічних продуктів, але й включення їх до інформаційної інфраструктури. Це сприяє розвитку Інтернету речей, що охоплює всі аспекти побуту людини. Товари стають частиною інтегрованої екосистеми, де всі пристрої та сервіси повинні взаємодіяти між собою.

BANI-світ формує нові виклики для бізнесу, який змушений працювати в умовах крихкості, нелінійності та непередбачуваності. Окрім технологічних змін, бізнес також має враховувати психологічні потреби працівників, які вимагають більшої гнучкості, творчого підходу до роботи, індивідуального графіка та можливостей для розвитку. Пандемія зробила дистанційну роботу повсякденною практикою, що в свою чергу посилює глобальну конкуренцію за таланти, адже працівники можуть працювати для компаній з будь-якої країни.

Конкурентоспроможність підприємств у BANI-світі значною мірою залежить від здатності ефективно організовувати внутрішнє середовище та використовувати переваги колаборації. Використання цифрових платформ і глобальної логістики відкриває безліч можливостей: підприємці можуть продавати свої продукти в будь-якій точці світу, де є доступ до Інтернету. Це створює значний потенціал навіть для невеликих компаній, які можуть стати серйозними конкурентами великим корпораціям.

Найуспішнішими у цьому контексті є підприємства, які активно впроваджують і використовують цифрові платформи, забезпечуючи доступність своєї продукції на глобальному ринку.

Для того щоб інтегруватися в сучасну реальність, підприємцям необхідно володіти навичкою дизайн-мислення. Ця ключова компетенція стає незамінною для реалізації стратегій у BANI-світі. Дизайн-мислення — це ефективний спосіб вирішення складних і слабо структурованих завдань, які часто виникають у новій реальності. Його головними особливостями є клієнтоорієнтованість та антропоцентричність, що є критично важ-

ливими в умовах невизначеності та нелінійності. Основна мета — співпраця з клієнтом через емпатію, що передбачає здатність зрозуміти його потреби, поставити себе на його місце та врахувати його інтереси [5].

Реалії BANI-світу вимагають переосмислення підходів до менеджменту. У світі, де домінують крихкість, тривожність, нелінійність та незрозумілість, необхідно впроваджувати цінності та принципи, що відповідають сучасним викликам. До основних із них належать:

- Пріоритет особистості: цінування кожного співробітника та ефективна взаємодія з ним стають ключовими завданнями менеджменту.

- Частіший перегляд стратегій: необхідно використовувати широкий спектр альтернативних підходів до вирішення проблем і враховувати різні варіанти розвитку подій.

- Залученість персоналу: співробітники мають брати участь у процесах виявлення ризиків і можливостей, оскільки в умовах нелінійності вони можуть виникати в різних аспектах діяльності.

- Прозорість інформації: забезпечення відкритості в управлінні та використання ефективних каналів комунікації для зниження тривожності серед працівників.

- Мотивація та контроль: ці функції набувають особливого значення для підтримання ефективності в умовах тривожного середовища.

- Цифрова грамотність: підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу є обов'язковою умовою для успішного функціонування в інформаційно-мережевій економіці.

- Гнучкість і адаптивність: регулярний перегляд цілей та оновлення завдань сприяють адаптації до мінливого середовища.

На виклики BANI-світу ще не розроблені чіткі структуровані відповіді, однак вже зрозумілі їхні загальні контури.

- Крихкість можна подолати за допомогою стійкості або навіть антикрихкості. Як зазначає Насім Талеб у своїй книзі "Антикрихкість: Як отримати вигоду з хаосу", те, що здатне швидко відновлюватися після руйнувань, має значні шанси на успіх у сучасному світі [3].

- Тривожності та невизначеності протистоять уважність до нових можливостей, готовність приймати ризики, а також здатність гнучко адаптуватися до викликів.

- Нелінійність вимагає вміння розпізнавати складні залежності й враховувати їх у процесах прийняття рішень.

- Незрозумілість долається швидкими рішеннями, експериментальним підходом і тестуванням гіпотез, а також чіткою вмотивованістю до досягнення цілей.

Щоб успішно функціонувати в умовах BANI-світу, підприємствам слід протиставити викликам свій потенціал, спираючись на стійкість, гнучкість, адаптивність, інтуїцію, емпатію та емоційний інтелект. Ці якості стають вирішальними у формуванні успішних стратегій і взаємодії з клієнтами та співробітниками.

Управління, як і будь-яка інша сфера людської діяльності, зазнає змін під впливом еволюційного соціально-економічного розвитку суспільства. Воно трансформується, набуваючи нових рис, які найкраще відпо-

відають сучасним умовам функціонування підприємств. Зміна основних елементів управлінського процесу відбувається у тісному зв'язку з радикальними змінами зовнішнього середовища та формуванням нових реалій ведення діяльності. Сучасне суспільство розвивається в умовах зростаючих глобальних загроз, небезпек і підвищеної ризикогенності.

BANI-світ, який змінив VUCA-світ, приніс із собою нові, незвичні виклики для бізнесу. Цей світ характеризується складністю, хаотичністю та відсутністю чіткої структури. Трансформаційні процеси в ньому відбуваються хаотично під впливом глобальних змін, технології розвиваються надшвидкими темпами, широко застосовуються предиктивна аналітика та досягнення штучного інтелекту, який перебуває на критичному етапі своєї еволюції.

Щоб вижити в умовах BANI-світу, підприємствам необхідно швидко адаптуватися, переорієнтовуватися, бути гнучкими та здатними до антикрихкості, мислити нелінійно, а також розвивати емоційні якості, такі як емпатія та емоційний інтелект. Турбулентність навколишнього середовища змушує суб'єкти господарювання змінювати моделі поведінки, трансформувати підходи до організації управлінської діяльності та шукати нестандартні шляхи підвищення ефективності. Таким чином, сучасний менеджмент стикається з низкою викликів, які вимагають оперативного реагування, впровадження нових управлінських технологій та нестандартних рішень. У нових реаліях швидкість змін настільки велика, що навіть найретельніше продумані стратегії можуть втрачати свою актуальність. Горизонти планування скорочуються, час на прийняття рішень значно зменшується, а управлінські процедури стають дедалі простішими.

У сучасних умовах особливого значення набувають такі аспекти:

- трансформація бізнес-процесів для подолання стресу в умовах незрозумілості та обмеженого часу на прийняття управлінських рішень;

- впровадження нових методів збору, обробки й аналізу інформації, необхідної для прийняття рішень;

- скорочення часового горизонту планування;

- вдосконалення систем мотивації та контролю для зниження тривожності серед співробітників;

- створення умов для навчання та перекваліфікації персоналу;

- пошук і практичне застосування ефективних інструментів управління ризиками та змінами.

Основа сучасного менеджменту повинні складати такі ключові принципи:

- головною цінністю підприємства є його працівники;

- регулярний перегляд стратегічних орієнтирів, розробка та оцінка широкого спектра альтернатив для вирішення проблемних ситуацій, моделювання різних сценаріїв і підготовка до можливих реакцій;

- активна участь співробітників у процесах виявлення ризиків і можливостей розвитку, адже в умовах нелінійності ці фактори можуть виникати в різних аспектах діяльності;

- забезпечення інформаційної прозорості в управлінні, застосування ефективних каналів комунікації

для зниження тривожності та запобігання негативним настроям серед персоналу;

- акцент на функціях мотивації та контролю;
- підвищення рівня цифрової та інформаційної компетентності працівників;
- постійний перегляд цілей і завдань, запровадження гнучких управлінських підходів.

Сучасна парадигма менеджменту повинна базуватися на системно-ситуативному підході до управління та майстерності менеджера.

Нова реальність, характерна для BANI-світу, потребує оновлених підходів до управління, включаючи впровадження відповідального лідерства. Таке лідерство передбачає трансформацію цілей діяльності та розвитку підприємства в особисті пріоритети кожного співробітника.

Відповідальні лідери здатні забезпечувати сталий розвиток підприємств через організацію роботи в командах, побудованих на взаємодовірі та повазі. Вони сприяють досягненню балансу між особистими інтересами працівників, потребами підприємства й очікуваними стейкхолдерів.

Основні принципи ефективної роботи сучасного менеджера в умовах BANI-світу, на нашу думку, мають включати:

— Гнучкість і адаптивність: здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища в реальному часі та досягати поставлених цілей з оптимальними витратами.

— Інноваційність: відкритість до нових ідей, пошук можливостей і готовність впроваджувати сучасні методи та технології у виробничі та управлінські процеси.

— Ризикоорієнтованість: врахування ризиків у діяльності підприємства, оперативне реагування на загрози й виклики.

— Динамічність: швидка узгодженість цілей та інтересів стейкхолдерів підприємства.

— Економічність: досягнення цілей із мінімальними витратами.

— Комплексність: інтегративний підхід до управління всіма процесами на підприємстві.

— Стресостійкість: здатність справлятися зі стресовими ситуаціями без шкоди для себе та співробітників.

— Безперервний саморозвиток: розуміння власних сильних і слабких сторін, подолання поведінкових стереотипів і зовнішніх бар'єрів.

— Турбота про суспільство та екологію: врахування соціальних інтересів і захист навколишнього середовища.

— Неупередженість мислення: здатність до об'єктивного аналізу й прийняття рішень.

Серед інструментів, які успішно зарекомендували себе у VUCA-середовищі та можуть ефективно працювати у BANI-світі, виділяються Agile-підхід, дизайн-мислення та ціннісний підхід.

Agile-менеджмент спрямований на гнучкість і адаптацію до змін завдяки інтерактивній взаємодії між клієнтом і командою, яка виконує замовлення. Це дозволяє клієнту вносити корективи в замовлення на будь-якому етапі його виконання [7]. Інтерактивне спілкування сприяє швидкому та ефективному зворотному зв'язку як усередині організації, так і із зовнішнім середови-

щем, що допомагає знижувати витрати та мінімізувати ризики.

Основні цінності Agile-підходу: люди та співпраця важливіші за процеси й інструменти; працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію; співпраця із замовником важливіша за формальні умови контракту; готовність до змін важливіша за слідування початковому плану [2].

У рамках Agile широко застосовується технологія Scrum, яка дозволяє ефективно поєднувати час і ресурси персоналу, формуючи крос-функціональні команди. Ці команди самостійно досягають бізнес-цілей і виконують завдання у найкоротші терміни. Scrum забезпечує ітеративний підхід до планування та реалізації проєктів, що дозволяє швидко реагувати на зміни вимог замовників і адаптувати продукт до їхніх потреб.

Дизайн-мислення орієнтоване на вирішення складних і слабо структурованих завдань, створення продуктів і послуг, які відповідають реальним потребам клієнтів. Воно дозволяє інтегрувати інноваційні рішення у виробничі процеси, враховуючи людські цінності та потреби. Дизайн-мислення є ефективним інструментом для прийняття клієнтоорієнтованих управлінських рішень та вирішення складних, слабо структурованих проблем, які характерні для реалій BANI-світу. Ця методика ґрунтується на застосуванні прийомів, що сприяють емпатії та розумінню того, як проблему сприймають стейкхолдери. Дизайн-мислення дозволяє ухвалювати управлінські рішення, базуючись на інтуїції, творчості та уяві, а не лише на раціональній логіці [6].

Ціннісний підхід фокусується на створенні цінності для клієнтів і стейкхолдерів забезпечує довгострокову стійкість підприємства, орієнтацію на якісну взаємодію з клієнтами та досягнення стратегічних цілей. Ціннісний підхід до управління передбачає врахування індивідуальної системи цінностей кожного працівника для глибшого залучення до реалізації корпоративних цілей. Цей підхід сприяє інтеграції підприємства в суспільство шляхом впровадження ієрархії ціннісних пріоритетів. Він також передбачає, що керівники стають частиною колективу, працюють над формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату та знижують рівень напруги серед працівників.

Ефективне використання цих інструментів дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть у складних умовах BANI-світу.

Сьогодні особливо актуальними є технології управління, орієнтовані на вибір стратегічних позицій, ранжування завдань на основі слабких сигналів, формування рішень у непередбачуваних умовах, а також використання форсайт-технологій для прогнозування науково-технічного прогресу.

Зміни в умовах діяльності потребують від сучасних менеджерів володіння не лише традиційними "hard skills" та "soft skills", але й "meta skills" — навичками, що сприяють швидшому навчанню, створенню нових корисних компетенцій і розвитку наявних здібностей. Основні з них включають: усвідомленість; критичне мислення; проактивність; адаптивність; емоційну стійкість; соціальний інтелект.

Ці навички дозволяють менеджерам ефективно реагувати на мінливість ситуацій, справлятися з викликами та забезпечувати стійкість бізнес-процесів.

Необхідні якості сучасного менеджера: адаптивність; критичне та креативне мислення; емпатія; високий рівень емоційного та соціального інтелекту; креативність; уміння будувати горизонтальні зв'язки зі співробітниками; здатність ухвалювати обгрунтовані рішення за умов обмеженої інформації.

Ці якості допомагають згладжувати турбулентність зовнішнього середовища, підтримувати стабільність бізнес-процесів і відкривати нові можливості для розвитку.

Незважаючи на необхідність кардинальних змін у підходах до управління, актуальними залишаються впровадження цифрових технологій, стейкхолдерський підхід до ухвалення рішень, дбайливе ставлення до природи та посилення соціальної відповідальності.

Формування нової управлінської парадигми відбувається на тлі глобальних загроз і зростання ризиків. Для того щоб успішно функціонувати в умовах BANI-світу, сучасному менеджеру необхідно швидко адаптуватися, бути гнучким, мислити нестандартно, розвивати емоційні компетенції, включаючи емпатію, а також емоційний і соціальний інтелект.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Виробничий менеджмент є важливим елементом усієї системи управління підприємством, спрямованої на ефективну організацію та координацію виробничих процесів. Інноваційні технології управління, які забезпечують гнучкість, адаптивність і швидкість прийняття рішень, особливо важливі в світі BANI. Найефективнішими виявилися наступні підходи: Agile підхід — забезпечує інтерактивну адаптацію до змін і ефективну комунікацію між командами та клієнтами; дизайн-мислення допомагає вирішувати складні та недосконало структуровані проблеми за допомогою емпатії, креативності та інтуїтивного підходу; ціннісний підхід фокусується на інтеграції особистих цінностей співробітників і корпоративних цілей, створенні сприятливого соціально-психологічного середовища і зміцненні довіри.

Важливими аспектами менеджменту в світі BANI є адаптивність, критичне та творче мислення, емпатія та розвиток високого рівня емоційного та соціального інтелекту. Ці навички дозволяють пом'якшувати турбулентність у зовнішньому середовищі, забезпечувати стабільність бізнес-процесів і знаходити нові можливості для зростання. Таким чином, сучасний менеджмент у світі BANI вимагає значних змін, включаючи ретельний перегляд підходів до управління, впровадження цифрових технологій і розвиток відповідального лідерства. Ці зміни є основою для досягнення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Література:

1. Галушка З. І. Зовнішнє середовище організації: нова реальність та необхідність адаптації. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6189>

2. Гросул В., Жилякова О. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу. Бізнес Інформ. 2015. № 11. С. 393—399.

3. Сагайдак М. П., Мерзлякова О. Л., Сімшаг І. О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контекстах викликів VUCA-світу / Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики [Електронний ресурс]: монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. С. 31—53.

4. Стегостенко І. Нові виклики: прощай, світ VUCA, ласкаво просимо у світ BANI. URL: <https://mind.ua/openmind/20235173-novi-vikliki-proshchaj-svit-vuca-laskavo-prosimo-u-svit-bani>

5. Khalatur S., Velychko L., Pavlenko O., Karamushka O. and Huba M. (2021). A model for analyzing the financial stability of banks in the VUCA-world conditions. Banks and Bank Systems, 16(1), 182—194. — URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/4338>

6. Управління бізнесом у світі хаосу. URL: <https://pgrow.com.ua/blog/vladimir-zaharchenko/upravlinnya-biznesom-u-sviti-haosu>

7. Антирихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. URL: <https://theukrainians.org/chytanka/antykryhkist>

References:

1. Halushka, Z.I. (2022), "The external environment of the organization: a new reality and the need for adaptation", available at: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6189> (Accessed 05 Jan 2025).

2. Hrosul, V. and Zhyliakova, O. (2015), "The essence and features of the formation of an anti-crisis strategy of the enterprise in the conditions of the VUCA world", Biznes Inform, vol. 11, pp. 393—399.

3. Sahaidak, M.P. Merzliakova, O.L. and Simshah, I.O. (2021), "Research of modern trends in the functioning of business organizations in the context of the challenges of the VUCA world", Transformatsiia menedzhmentu biznes-orhanizatsii: suchasni trendy ta vyklyky [Transformation of management of business organizations: modern trends and challenges], KNEU, Kyiv, Ukraine, pp. 31—53.

4. Stehostenko, I. (2022), "New challenges: goodbye, VUCA world, welcome to the world of BANI", available at: <https://mind.ua/openmind/20235173-novi-vikliki-proshchaj-svit-vuca-laskavo-prosimo-u-svit-bani> (Accessed 05 Jan 2025).

5. Khalatur, S. Velychko, L. Pavlenko, O. Karamushka, O. and Huba, M. (2021), "A model for analyzing the financial stability of banks in the VUCA-world conditions", Banks and Bank Systems, vol. 16 (1), pp. 182—194, available at: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4338> (Accessed 05 Jan 2025).

6. Zakharchenko, V. (2023), "Business management in the world of chaos", available at: <https://pgrow.com.ua/blog/vladimir-zaharchenko/upravlinnya-biznesom-u-sviti-haosu> (Accessed 05 Jan 2025).

7. Taleb, Nasim (2018), "Antifragility. About (in)vulnerability in real life", available at: <https://theukrainians.org/chytanka/antykryhkist> (Accessed 05 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.01.2025 р.