

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman**

**СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ/
СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ VS РЕАЛІЇ VUCA-СВІТУ**

**BUSINESS ORGANIZATION STRATEGY UNDER
UNCERTAINTY /
ORGANIZATION'S STRATEGY VS REALITIES OF THE
VUCA-WORLD**

**Збірник матеріалів / Proceedings
міжнародної науково-практичної конференції /
International Scientific and Practical Conference**

**м. Київ / Kyiv
10 листопада 2021 р. / 10, November 2021**

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Михайло Сагайдак, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Вероніка Верба*, д.е.н., професор кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Єлена Прохорова*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Тетяна Решетняк*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Тетяна Соболева*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Наталія Голіонко*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Наталія Гаращенко*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», президент ГО «Клуб економістів»; *Олена Шатілова*, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»; *Нандіні Басіста*, виконавчий директор, доцент Інституту вільних мистецтв Аміті, Університет Аміті, Мумбаї; Міждисциплінарний інститут безпеки людини та управління, Делі (Індія); *Мілан Радосавлевич*, декан факультету бізнесу та права, університет «УНІОН- Нікола Тесла» (Республіка Сербія); *Майя Анжелкович*, декан факультету інформаційних технологій та інженерії, університет «УНІОН- Нікола Тесла» (Республіка Сербія); *Інеза Гагнідзе*, PhD, доцент, Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, факультет економіки і бізнесу (Грузія); *Ека Лекашвілі*, PhD, доцент, Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, факультет економіки і бізнесу (Грузія); *Ніно Папачаїшвілі*, PhD, професор, директор Інституту досліджень розвитку, факультет бізнесу та туризму, Університет Сульхан-Саба Орбеліані (Грузія); *Вальтер Веспері*, науковий співробітник з організаційних досліджень та управління людськими ресурсами (HRM), Університет «Магна-Граєсія» в Катандзаро, PhD, доцент (Італія); *Галина Турбан*, канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри міжнародного бізнесу Установи освіти "Білоруський державний економічний університет" (Республіка Білорусь); *Кармен Настасе*, PhD, професор, декан Факультету Економіки та публічного адміністрування Університету «Штефан чел Маре», Сучава (Румунія); *Каріна Саркісян-Дікова*, PhD, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Економічна Академія імені Д. Ценова, Свіштов (Болгарія)

Матеріали друкуються в авторській редакції

Стратегія бізнес-організації в умовах невизначеності : Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 10 листопада 2021 р. : [Електронний ресурс], К.: КНЕУ, 2021. 298, [1] с.

ISBN 978-966-926-392-6

Розглянуто ключові проблеми методології формування, інструментарію розробки, способів реалізації стратегії організації в умовах VUCA-світу, а також актуальні проблеми управління організацією в контексті високого рівня невизначеності зовнішнього середовища.

УДК 005.21:330.341.1

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

Передмова

До притаманних сучасному світу характеристик, таких як мінливість, невизначеність, складність та неоднозначність (VUCA-світ), до яких корпорації, середні й малі підприємства почали адаптувати свої стратегії, додалась коронавірусна інфекція, що призвела до встановлення тривалого карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів. На такий перебіг подій не розраховували, ані уряди країн світу, ані глобальні корпорації, ані підприємці, ані заклади вищої освіти. Окрім глобальних проблем, пов'язаних зі скороченням ВВП, обсягів торгівлі та загалом будь-якої ділової активності, не менш значущими стали проблеми переведення працівників на віддалену і дистанційну роботу, і пов'язаний з цим опортунізм; неспроможність керівного менеджменту компаній здійснювати організацію та ефективне управління працівниками у дистанційному режимі; зниження ділової активності та посилення турбулентності на галузевих ринках, погіршення логістики; зміни клієнтського досвіду та перехід бізнесу і клієнтів у онлайн, а з цим неготовність інтернет-провайдерів забезпечити якісними послугами своїх споживачів у зв'язку із збільшенням навантаження на мережу. Можна по-різному оцінювати вплив COVID-19 на бізнес, але він точно став потужним драйвером для формування нової парадигми управлінського мислення і прийняття рішень у турбулентному середовищі.

Це спричинює перегляд місії, візії і цінностей, а також формування нових стратегій з використанням таких адаптивних заходів до COVID-19, як-то моральна та соціальна відповідальність організацій, відповідальність лінійних керівників, виконання обов'язків працівників поза роботою, їх гнучка робота та управління віддаленими командами тощо. Цьому колу проблемних питань і приділено увагу в матеріалах конференції, а результати досліджень науковців, на нашу думку, позитивно вплинуть на формування нового управлінського досвіду, якого ще не мали менеджери будь-якої ланки.

*Михайло Сагайдак,
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

Foreword

In recent years, quarantine restrictions have been added to the characteristics of the modern world, such as variability, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA), to which corporations and SMEs have begun to adapt their strategies, leading to long-term restrictive anti-epidemic measures. Neither governments in the world, nor global corporations, nor entrepreneurs, nor institutions of higher education relied on such a course of events. In addition to the global challenges of reducing GDP and trade, as well as any business activity in general, the problem of transferring workers to remote work has become no less significant. The latter is associated with the emergence of opportunism, the inability of management to organize and effectively manage employees remotely, reduced business activity and increased turbulence in industry markets, deteriorating logistics, changes in customer experience and the transition of business and customers online, and thus unpreparedness ISPs to support quality services to their customers in connection with the increasing load on the network. The impact of COVID-19 on business can be assessed in different ways, but it has certainly become a powerful driver for shaping a new paradigm of managerial thinking and decision-making in a turbulent environment.

This leads to a revision of the mission, vision and values, as well as the formation of new strategies using such adaptive measures to COVID-19, as moral and social responsibility of organizations, responsibility of line managers, performance of duties outside work, their flexible work and management remote commands, etc. This range of issues is addressed in the collection of conference proceedings. The results of research by scientists, in our opinion, will have a positive impact on the formation of new management experience, which has not yet had managers at various levels.

*Mykhailo Sahaidak,
Dr. in Economics, Professor, Head of Management Department,
State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

Editorial Board:

Basistha Nandini, Dr., Interdisciplinary Institute of Human Security and Governance, Delhi, Executive Director, Assistant Professor at Amity Institute of Liberal Arts, Amity University, Mumbai (India)

Radosavljevic Milan, Dean, Faculty for Business Studies and Law, University “UNION-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)

Andjelkovic Maja, Dean, Faculty of Information Technology and Engineering, University “UNION-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)

Gagnidze Ineza, PhD in Economics, Associate Professor, Faculty of Economics and Business, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University (Georgia)

Lekashvili Eka, PhD, Associate Professor, Faculty of Economics and Business, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University (Georgia)

Papachashvili Nino, PhD, Professor, Director of Institute for Development Studies Faculty of Business and Tourism Sulkhani-Saba Orbeliani University, Tbilisi (Georgia)

Vesperi Walter, PhD, Research Fellow in Organization studies and Human Resources Management (HRM) at the “Magna-Graecia” University of Catanzaro (Italy)

Turban Galina, PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of International Business, "Belarus State Economic University" (Belarus)

Nastase Carmen, PhD, Professor, Dean of the Faculty of Economics and Public Administration at University "Stefan cel Mare" of Suceava (Romania)

Sarkisyan-Dikova Karina, PhD, Associate Professor, Department of International Economic Relations at the D. Tsenov Academy of Economics, Svishtov (Bulgaria)

Sahaidak Mykhailo, Dr. in Economics, Professor, Head of Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Verba Veronika, Dr. in Economics, Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Director of Management Consulting Institute SHEI KNEU named after V. Hetman (Ukraine)

Prokhorova Yeliena, PhD in Economics, Associate Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Reshetniak Tetiana, PhD in Economics, Associate Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Sobolieva Tetiana, PhD in Economics, Associate Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Holionko Nataliia, PhD in Economics, Associate Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Harashchenko Nataliia, PhD in Economics, Associate Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, President The Club of Economists NGO (Ukraine)

Shatilova Olena, PhD in Economics, Associate Professor, Management Department, State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. СУСПІЛЬСТВО, КОНКУРЕНЦІЯ ТА ЕКОСИСТЕМИ БІЗНЕСУ В ПАРАМЕТРАХ VUCA/ SECTION 1. SOCIETY, COMPETITION, AND BUSINESS ECOSYSTEMS IN VUCA PARAMETERS	11
Kharaishvili Eteri THE IMPACT OF PROMOTING EXPORT OF FOOD PRODUCTS ON THE DEVELOPMENT OF LOCAL PRODUCTION IN GEORGIA	11
Korohodova Olena, Rachel Korkor Nartey FISCAL POLICY AND ITS INFLUENCE ON ENTREPRENEURIAL STRUCTURES IN THE CONDITIONS OF VUCA CHALLENGES	16
Lazariashvili Tamar DIRECTIONS FOR DEVELOPING THE PRODUCTION OF LOCAL AGRO-FOOD PRODUCTS IN GEORGIA	19
Skorobogatova Natalia, Kot Tetiana ENSURING BALANCED BUSINESS DEVELOPMENT IN THE VUCA-WORLD	23
Turban Galina NON-TARIFF MEASURES IN INTERNATIONAL TRADE	26
Банщиків Петро ВОДЕНЬ VS ЕНЕРГЕТИЧНА КРИЗА / Banshchykov Petro HYDROGEN VS ENERGY CRISIS	30
Горлов Євген ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ СЕРЕДОВИЩ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА / Horlov Yevhen PECULIARITIES OF THE FORMATION OF INNOVATION-ACTIVE ENVIRONMENTS AT THE REGIONAL LEVEL IN THE CONTEXT OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT'S UNRECOGNIZABILITY	33
Грицаєнко Микола ОЦІНКА РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ / Hrytsaienko Mykola ASSESSMENT OF THE LEVEL OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	36
Денисенко Тетяна, Ракута Іван ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНИЙ СТАН РИТЕЙЛЮ В М.ЧЕРНІГІВ / Denysenko Tetiana, Rakuta Ivan DYNAMICS OF DEVELOPMENT AND CURRENT STATE OF RETAILERS IN THE CITY OF CHERNIGIV	39
Домбровська Софія ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ VUCA-СВІТУ / Dombrovska Sofiia FORMATION OF BUSINESS ECOSYSTEM IN THE CONDITIONS OF VUCA-WORLD	42
Ліщинська Вікторія ВПЛИВ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ НА РОЗВИТОК КРАФТОВОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ / Lishchynska Victoria THE INFLUENCE OF BUSINESS ASSOCIATIONS ON THE DEVELOPMENT OF CRAFT BUSINESS IN UKRAINE	44
Маковоз Оксана, Крайня Діана УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ПАРАМЕТРАХ VUCA / Ma kovoz Oksana, Krainya Diana MANAGEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS IS IN PARAMETERS OF VUCA	49
Решетняк Тетяна ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ VUCA ТА СТРАТЕГІЧНІ КОНТЕКСТИ БІЗНЕСУ В ПАРАМЕТРАХ СЕРЕДОВИЩА BANI / Reshetniak Tetiana EVOLUTION OF THE VUCA CONCEPT AND STRATEGIC BUSINESS CONTEXTS IN THE PARAMETERS OF THE BANI WORLD	52

Силкіна Юлія, Шудра Карина ДІАЛОГ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ЯК ОСНОВНИЙ НАПРЯМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ / Sylkina Yuliia, Shudra Karyna DIALOGUE WITH STAKEHOLDERS AS THE MAIN DIRECTION OF BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY	56
Соболева Тетяна, Буркацький Микита ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА / Sobolieva Tetiana, Burkatskiy Mykyta CHALLENGES TO SMALL BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT	59
Теплюк Марія, Андрікевич В.О. ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / Tepluyk Maria, Andrikevych V.O. INCREASING MOTIVATION OF WORK AS A FACTOR OF ENTERPRISING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE	62
Якубова Катерина ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ІМІДЖУ У VUCA-СВІТІ / Yakubova Katerina PECULIARITIES OF ORGANIZATIONAL IMAGE IN VUCA-WORLD	66
СЕКЦІЯ 2. СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ В СЕРЕДОВИЩІ VUCA: РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ/ SECTION 2. BUSINESS STRATEGIES IN VUCA ENVIRONMENT: DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION	69
Brin Pavlo, Nehme Mohamad CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A DEFENSIVE TOOL IN VUCA WORLD: VIEW FROM THE MARKETING PERSPECTIVE	69
Seturi Maia SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM AND ATTRACTIVE FACTORS OF TOURIST DESTINATIONS (EXAMPLE OF GEORGIA)	73
Nugzar Todua, Urotadze Ekaterine IMPACT OF SMART TOURISM TECHNOLOGIES ON TOURISTS SATISFACTION (CASE OF GEORGIA)	78
Tsetskhladze Leila, Bakuridze Sopio OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF RECREATIONAL AND MEDICAL TOURISM	85
Vesperi Walter, Ingrassia Raimondo CORPORATE MUSEUM AND ORGANIZATIONAL MEMORY IN AGRI-FOOD ORGANIZATION SECTOR	91
Голіонко Наталія ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ У VUCA-СВІТІ / Holionko Nataliia DIGITAL STRATEGY OF BUSINESS ORGANIZATION IN VUCA WORLD	98
Грицаєнко Галина, Грицаєнко Ігор ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ / Hrytsaienko Halyna, Hrytsaienko Ihor INVESTMENT PROVISION OF ENERGY EFFICIENCY OF THE NATIONAL ECONOMY	101
Дем'яненко Сергій СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО АГРОБІЗНЕСУ В СЕРЕДОВИЩІ VUCA / Demianenko Serhii AGRIBUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN THE VUCA ENVIRONMENT	104
Дергачова Вікторія, Макарова Марина ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ ДЛЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19 / Dergacheva Victoria, Maryna Makarova CHALLENGES AND PRIORITIES FOR PHARMACEUTICAL COMPANIES IN A COVID-19 PANDEMIC	107
Колос Ірина КЛІЄНТООРІЄНТОВАНА СТРАТЕГІЯ В ОЩАДЛИВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ / Kolos Iryna CLIENT-CENTRICITY STRATEGY IN LEAN ENTERPRISE MANAGEMEN	110

Латинін Костянтин СТРАТЕГІЧНИЙ ІНДІВІДУАЛІЗМ ТА ЙОГО ФІЛОСОФСЬКО-ПРАКТИЧНИЙ КОНТЕНТ / Latynin Kostyantyn STRATEGIC INDIVIDUALISM AND ITS PHILOSOPHICAL-PRACTICAL CONTENT	113
Мешкова-Кравченко Наталія, Лашкевич Вікторія ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ / Mieshkova-Kravchenko Nataliya, Lashkevych Viktoriia FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY ASSESSMENT IN THE BUSINESS STRATEGY FORMATION	116
Миколайчук Ірина, Кроковна Ольга СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ У VUCA- СВІТІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО САМОНАВЧАЄТЬСЯ / Mykolaichuk Iryna, Krokovna Olga SELF-LEARNING ORGANIZATION DEVELOPMENT STRATEGY IN VUCA- WORLD	119
Миколайчук Ірина, Сидоренко Олексій КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ / Mykolaichuk Iryna, Sydorenko Oleksii TEAM INTERACTION IN THE CONDITIONS OF REMOTE WORK	123
Олійник Наталія, Олійник Олександр, Габріх Анастасія СИСТЕМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ VUCA-СВІТУ / Oliinyk Nataliia, Oliinyk Oлександр, Habrikh Anastasiia SYSTEM SUPPORT OF ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF VUCA-WORLD	126
Омельяненко Тетяна, Короткова Ксенія ГІБРИДИЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ВІДПОВІДЬ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ НА ВИКЛИКИ VUCA-СВІТУ / Omelianenko Tetiana, Korotkova Kseniia HYBRIDIZATION OF OPERATIONAL STRATEGY AS A RESPONSE OF BUSINESS-ORGANIZATIONS TO THE CHALLENGES OF VUCA-WORLD	129
Парасій-Вергуненко Ірина РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА / Iryna Parasiy-Vergunenko THE ROLE OF STRATEGIC ANALYSIS IN SUPPORTING SYSTEM OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE	133
Прохорова Єлена РОЗВИТОК МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА / Prokhorova Yeliena STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP MODEL DEVELOPMENT	137
Силкіна Юлія, Сидоренко Олексій УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ VUCA-СВІТУ / Sylkina Yuliia, Sydorenko Oleksii UKRAINIAN EXPERIENCE OF DEVELOPMENT OF BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY IN CONDITIONS OF VUCA-WORLD	141
Стеценко Сергій, Моголівець Антон АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДО V.U.C.A. – СЕРЕДОВИЩА / Stetsenko Sergii, Moholivets Anton ADAPTATION OF THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES TO V.U.C.A. - ENVIRONMENTS	144
Стовба Тетяна ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗА СЛАБКИМИ СИГНАЛАМИ У VUCA-СВІТІ / Stovba Tatiana INNOVATIVE CULTURE AS A TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR WEAK SIGNALS IN VUCA-WORLD	147
Чекан Ірина ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ОПОРНІ СКЛАДОВІ ЙОГО РОЗВИТКУ / Chekan Iryna HUMAN POTENTIAL AND SUPPORTING COMPONENTS OF ITS DEVELOPMENT	150

Шатілова Олена, Нікулін Вадим МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ / Shatilova Olena, Nikulin Vadym BUSINESS ORGANIZATION MARKETING STRATEGY IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION	155
Шевчун Марина СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ / Shevchun Maryna STRATEGIC DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES IN CONDITIONS OF INSTABILITY OF ECONOMIC DEVELOPMENT	158
Шершньова Зоя СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕС КЛАСТЕРІВ / Shershnova Zoia STRATEGIC APPROACH IN BUSINESS CLUSTER DEVELOPMENT	161
СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЇ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМПАНІЙ У VUCA-СВІТІ / SECTION 3. INNOVATION AND DIGITAL TRANSFORMATION OF COMPANIES IN THE VUCA-WORLD	165
Cristofaro Concetta Lucia, Vesperi Walter, Ventura Marzia, Melina Anna Maria DECISION MAKING IN ADVERSE EVENTS: A SELECTED LITERATURE REVIEW	165
Charekishvili Lia USING ICT BY ENTERPRISES AS INDICATOR OF HIGHER EDUCATION SYSTEM IN GEORGIA	172
Roblek Vasja, Petrović Nenad N., Khokhobaia Merab, Gagnidze Ineza THE ROLE OF AN INNOVATION AND DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANISATIONS IN VUCA WORLD	176
Korohodova Olena, Ahmadreza Zare THE INDUSTRY 4.0 TRENDS IN THE VUCA WORLD	182
Верба Вероніка ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ У ЦИФРОВОМУ СВІТІ / Verba Veronika TRANSFORMATION OF MANAGEMENT CONSULTING IN THE DIGITAL WORLD	184
Гейдор Алла, Коцюк Альона РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ VUCA-СВІТУ / Heidor Alla, Kotsyuk Aliona THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE CONDITIONS OF VUCA-WORLD	189
Гринкевич Роман МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ VUCA / Grinkevich Roman MODEL OF MANAGEMENT OF INNOVATION-ACTIVE ORGANIZATION IN VUCA CONDITIONS	193
Жарінов Сергій ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІБЛІОТЕК У VUCA-СВІТІ / Zharinov Serhii PECULIARITIES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF LIBRARIES IN VUCA-WORLD	196
Круглов Віталій ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА РИНОК ПРАЦІ / Kruhlov Vitalii IMPACT OF THE DIGITAL ECONOMY ON THE LABOR MARKET	200
Нежива Марія ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА РОБОТА: СТВОРЕННЯ ІНТЕГРОВАНОГО БАНКУ ДАНИХ СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА / Mariia Nezhiva INFORMATION AND ANALYTICAL WORK: CREATION OF THE INTEGRATED DATA BANK OF THE ENTERPRISE SECURITY SERVICE	203

Сагайдак Михайло, Сімшаг Ірина ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ VUCA- ТА BANI-СВІТУ / Sahaidak Mykhailo, Simshah Iryna TRANSFORMATION OF BUSINESS ORGANIZATIONS DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF VUCA AND BANI WORLD	205
Скоробогатова Наталя, Глушук Валерія НЕОБХІДНІ ІННОВАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У VUCA-ЕКОНОМІЦІ / Skorobogatova Natalia, Hlushchuk Valeriia NECESSARY INNOVATIONS FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT IN VUCA-ECONOMY	210
Шумак Людмила ІННОВАЦІЇ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЕКТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В БУДІВНИЦТВІ У VUCA-СВІТІ / Shumak Ljudmila INNOVATIONS AND DIGITAL TRANSFORMATION OF DESIGN ENTERPRISES IN CONSTRUCTION IN VUCA-WORLD	213
СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ВИКЛИКІВ VUCA: ЗМІНИ МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ / SECTION 4. MANAGERIAL CONTEXT OF VUCA-CHALLENGES: CHANGES IN MODELS OF LEADERSHIP AND DECISION MAKING	216
Hnedina Kateryna, Nahorni Pavlo THE ROLE OF SOFT SKILLS IN STRATEGIC MANAGEMENT DECISION-MAKING: THE CHALLENGES OF THE VUCA ENVIRONMENT	216
Lekashvili Eka, Dodashvili Veko THE IMPACT OF MEDIATION AND ARBITRATION ON BUSINESS DEVELOPMENT IN GEORGIA (RESEARCH CONCEPT)	219
Nuno Amaral Jeronimo, Lifintsev Denys HUMOUR IN MANAGERIAL COMMUNICATION	224
Parachashvili Tamar PERSPECTIVES OF THE USE OF BLOCKCHAIN IN LAND MANAGEMENT	228
Баніт Ольга, Мерзлякова Олена УПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ «WELLBEING» У КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ ОРГАНІЗАЦІЇ / Banit Olga, Merzlyakova Olena IMPLEMENTATION OF THE WELLBEING CONCEPT IN THE CORPORATE ORGANIZATION CULTURE	232
Барабаш Леся ТРЕНДИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В РЕАЛІЯХ VUCA-СВІТУ / Varabash Lesia TRENDS OF HARMONIZATION OF THE UKRAINIAN TAX SYSTEM IN THE REALITIES OF VUCA-WORLD	236
Батенко Людмила ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ «КЕНЕФІН» У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ / Batenko Liudmyla USAGE OF SYNEFIN FRAMEWORK IN PROJECT MANAGEMENT	239
Безгін Костянтин СУБ'ЄКТ-СУБ'ЄКТНА ВЗАЄМОДІЯ, ЯК КЛЮЧОВИЙ КОНЦЕПТ MANAGEMENT 3.0 / Bezgin Konstantin SUBJECT-SUBJECT INTERACTION AS A KEY CONCEPT OF MANAGEMENT 3.0	242
Жукова Ліліана, Муравецький Святослав МЕТА-КОГНІТИВНІ МОДЕЛІ НАВЧАННЯ ЯК НОВА ФОРМА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ АКТИВІВ ОРГАНІЗАЦІЇ У VUCA-СВІТІ / Zhukova Liliana, Muravetsky Sviatoslav META-COGNITIVE LEARNING MODELS AS A NEW FORM OF AN ORGANIZATION'S INTELLECTUAL ASSETS IN THE VUCA WORLD	245

Жуковська Валентина, Стойко Вікторія WELLBEING ЯК ОСНОВА ЗАЛУЧЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ / Zhukovska Valentyna, Stoiko Viktoriia WELLBEING AS THE BASIS OF ENGAGEMENT OF COMPANY EMPLOYEES	248
Плотніченко Світлана, Лупандіна Галина СУЧАСНИЙ УПРАВЛІНЕЦЬ В УМОВАХ VUCA СЕРЕДОВИЩІ / Plotnichenko Svitlana, Lupandina Halyna MODERN MANAGER IN A VUCA ENVIRONMENT	252
Полторак Анастасія ЗМІНА МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У VUCA-СВІТІ / Poltorak Anastasiia CHANGING LEADERSHIP AND DECISION MODELS IN THE VUCA WORLD	255
Тарас Тетяна ВИКЛИКИ VUCA: УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СИСТЕМІ ОСВІТИ / Taras Tatiana VUCA CHALLENGES: QUALITY MANAGEMENT IN THE EDUCATION SYSTEM	258
СЕКЦІЯ 5. БІЗНЕС-ОСВІТА: АДАПТАЦІЯ ДО НЕПЕРЕДБАЧУВАНИХ ЗІМН / SECTION 5. BUSINESS EDUCATION: ADAPTING TO UNPREDICTABLE CHANGES	262
Aladashvili Gela, Papachashvili Nino THE ISSUE OF DEVELOPING DIGITAL COMPETENCIES IN FUTURE MANAGERS FROM THE EDUCATIONAL SECTOR PERSPECTIVE	262
Avsajanishvili Eka, Nikvashvili Maia CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF PERFORMANCE MANAGEMENT IN COVID 19 PANDEMIC	267
Gagnidze Ineza UNIVERSITY 4.0 – THE PART OF THE EDUCATION 4.0	274
Khmaladze Merab, Giorgobiani Maia, Chitaladze Ketevan COVID-19 AND LIVING STANDARD OF THE POPULATION OF GEORGIA	280
Бондаренко Валерій, Бондаренко Ольга ТРЕНДИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ (УМОВАХ ПАНДЕМІЇ) / Bondarenko Valerii, Bondarenko Olga TRENDS, OPPORTUNITIES AND FEATURES OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN MODERN CONDITIONS (PANDEMIC CONDITIONS)	285
Лінькова Олена ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-ОСВІТИ В СЕРЕДОВИЩІ VUCA / Linkova Olena BUSINESS EDUCATION TOOLS IN THE VUCA ENVIRONMENT	290
Максименко Максим ВПЛИВ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА НА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА / Maksymenko Maksym THE INFLUENCE OF THE UNSTABLE ECONOMIC ENVIRONMENT ON THE SOCIAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE	292
Педченко Ганна ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ОСВІТИ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ / Pedchenko Ganna TRANSFORMATION OF BUSINESS EDUCATION IN THE CONDITIONS OF KNOWLEDGE ECONOMY	296

Враховуючи вище зазначену інформацію, можна зробити такий висновок, що у сучасному світі багато криз, вони можуть трапитися з будь-якою організацією в будь-який час. Проте, проявивши деяку далекоглядність, можна правильно подолати більшість криз, щоб отримати максимальну користь з найгіршого сценарію. Усунення кризи залежить від керівника організації, від його методів та принципів управління.

Список використаних джерел

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2004. 570с.
2. Блох А. Повне зібрання Законів Мерфи. Попурри, 2014. 368с.
3. Плотніченко С.Р. Етика в сучасному менеджменті. Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки) / За ред. Л.В. Синяєвої – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2015. - №1 С. 117-119.
4. Fraser P. Seitel. The Practice of Public Relations. 11th ed. Pearson Education, Inc., US, 2011. P. 383.

Полторак Анастасія,

д-р екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту та маркетингу
Миколаївський національний аграрний університет
poltorak@mnaeu.edu.ua

ЗМІНА МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У VUCA-СВІТІ

Ключові слова: невизначеність, лідерство, управління, VUCA.

Анотація: проаналізовано сутність поняття VUCA, розглянуто вплив нестандартних факторів на діяльність підприємств та особливості їх управління, обґрунтовано причини зміни моделей лідерства та прийняття рішень у VUCA-світі, окреслено ключові аспекти лідерства у світі VUCA, серед яких: спільне бачення, співпраця персоналу, розвиток корпоративної культури.

Poltorak Anastasiia,

Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and Marketing,
Mykolayiv National Agrarian University

CHANGING LEADERSHIP AND DECISION MODELS IN THE VUCA WORLD

Keywords: uncertainty, leadership, management, VUCA.

Abstract: The essence of the concept of VUCA is analyzed, the influence of non-standard factors on enterprises and peculiarities of their management is considered, the reasons for changing leadership models and decision-making in the VUCA-world are substantiated, key aspects of leadership in the VUCA world are outlined, including: common vision, staff cooperation, corporate culture development.

Специфічний термін VUCA був запропонований Гербертом Ф. Барбером ще у 1992 р. [3], однак у сучасних умовах також можна стверджувати, що він не втрачає своєї актуальності. VUCA означає волатильність, невизначеність, складність і двозначність [2] та узагальнює специфічні проблеми менеджерів, напрями їх розв'язання, а також вплив нестандартних факторів на діяльність підприємств та особливості їх управління. Серед цих факторів виокремлюють політичні розбіжності, глобальні залежності [2], зміну споживчої поведінки [4], технологізацію та інші. Одним з найвпливовіших чинників можна вважати пандемію COVID-19, у результаті якої відбулися події, які раніше навіть не розглядалися дослідниками як потенційно можливі, з-поміж яких: збільшення проникнення електронної комерції у США з 16 % до 34 % всього за 3 місяці; суттєве скорочення термінів започаткування внутрішніх проєктів; кардинальні зміни в роботі багатьох галузей економіки. Так, пандемія призвела до руйнування стабільного розвитку подій, що підтверджує особливу актуальність терміну VUCA.

Вищезазначені зміни логічно спричинили зміну моделей лідерства та прийняття рішень у VUCA-світі. Змінився як сучасний клієнт, так і керівник та співробітник. Глобальна конкуренція у світі, охопленому пандемією, призводить до економічних спадів, бурхливого розвитку диджиталізації, а тому потребує швидкої адаптації сучасного бізнесу та рішучих дій керівників. Проблема ускладнюється неможливістю чітких прогнозів та окреслених перспектив у розвитку подій. Ґрунтовні зміни умов функціонування сучасного бізнесу потребує і ґрунтовних змін у розвитку лідерів бізнес-середовища, гнучкого підходу до управління [1]. Класичні завдання лідера (передбачення змін, окреслення можливостей, формування планів, мотивація персоналу, управління ризиками, розв'язання проблем та прийняття рішень) розширюються та ускладнюються, адже складні, нестабільні та невизначені ринки потребують особливого стилю керівництва, який ефективно взаємодіє з невизначеністю.

Лідерство у світі VUCA спирається на наступних ключових аспектах:

1. Спільне бачення, яке полягає у чіткому розумінні всіх залучених до процесу осіб окресленої мети та своїх особистих завдань на цьому шляху. Чітка картина місії та візії розвитку надає можливість легше протистояти перешкодам на шляху їх досягнення, так, VUCA-лідерство потребує загальної підтримки бачення цілей та дотримання наміченого плану дій.

2. Співпраця персоналу, а саме ефективне використання вмінь, досвіду та знань кожного співробітника на шляху досягнення загальних цілей організації. Підвищується необхідність щоденного використання взаємозалежності та взаємозв'язку кожного з кожним задля отримання спільного результату.

3. Розвиток корпоративної культури, яка стане базисом розвитку, вдосконалення та реалізації наявних можливостей. Так, DEVELOR Knowledge Development Centre запропонував особливу програму, спрямовану на розвиток компетенцій управління, яка отримала назву AGILE LEADERSHIP [1].

Отже, кардинальні зміни останніх років спричинили зміну моделей лідерства та прийняття рішень у VUCA-світі: змінився сучасний клієнт, змінилися керівник та співробітник. У цих умовах необхідна швидка адаптація бізнесу та рішучі дії керівників в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Лідерство у світі VUCA: навіщо вам це потрібно і як це розвивати. URL: <https://cutt.ly/3E4Y0Sv> (дата звернення: 11.10.2021).
2. VUCA 2.0 – протитрута від невизначеності. URL: <https://marketer.ua/ua/vuca-2-0-the-antidote-to-uncertainty/> (дата звернення: 11.10.2021).
3. Barber H. F. Developing strategic leadership: The US Army War College experience. *Journal of Management Development*. 1992. № 11(6). pp. 4–12. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621719210018208>.
4. Korol I., Poltorak A. Financial risk management as a strategic direction for improving the level of economic security of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4(2018). No. 1. pp. 235-241. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-235-241>.