УДК 005.21:005.342:005.336; JEL classification: M10, L20, D81 DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-27

Гагарінов Олексій Валерійович, доктор філософії з економіки, амбасадор Фонду Родини Богдана Гаврилишина, викладач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, докторант Одеського національного технологічного університету

Haharinov Oleksii, Ph.D. in Economics, Teacher of the Department of Enterprise Economics and Business Organization, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Doctoral student at Odesa National Technological University, http://orcid.org/0000-0002-3886-8388

Немченко Валерій Вікторович, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент Української Екологічної Академії наук, академік Української Академії Економічної Кібернетики, професор кафедри обліку та аудиту Одеського національного технологічного університету

Nemchenko Valerii, Doctor of Economics, Professor, Corresponding Member of the Ukrainian Ecological Academy of Sciences, Academician of the Ukrainian Academy of Economic Cybernetics, Professor of the Department Accounting and Auditing of the Odesa National Technological University, https://orcid.org/0000-0002-2984-3357

ДОРОГОВКАЗИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА BANI-СВІТУ
GUIDELINES FOR ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND BANI WORLD

Гагарінов О. В., Немченко В. В. Дороговкази до управління підприємством в умовах невизначеності та BANI-світу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 11. № 3. С. 140 – 144.

Haharinov O., Nemchenko V. Guidelines for enterprise management in the conditions of uncertainty and bani world. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 11. № 3, pp. 140 – 144.

Посилення невизначеності в останні десятиріччя стало стимулом створення певних концепцій характеристик світу, в якому відбувається життєдіяльність людини та управління функціонуванням і розвитком суб'єктів господарювання. Такими концепціями стали BANI та VUCA-світи. На думку авторів, осмислення цих концепцій дає змогу побачити тісний взаємозв'язок між ними, якщо розглядати їх нелінійно, а через призму петель зворотного зв'язку. Управління підприємством в умовах невизначеності та BANI-світу тісно корелює з високим рівнем ризику насамперед з позиції недостатньої повноти, своєчасності та достовірності інформації на момент прийняття рішень. Рівень невизначеності в більшості випадків знаходиться в прямому зв'язку з ризикогенністю, тому виникає управлінська дилема щодо збалансування ступеня ризику, який може прийняти на себе та чи інша система управління підприємством в контексті збереження і/або посилення його стратегічного потенціалу. Ступінь невизначеності в управлінні підприємствами напряму залежить від розуміння сутності типів невизначеності та підходів щодо управління підприємством з їх урахуванням. Увага менеджменту підприємства повинна бути зосередження на розбудові його стійкості та антикрихкості. Загалом авторами сформовані дороговкази до управління підприємством в умовах невизначеності та BANI-світу, зокрема: запропонована матриця прийняття рішень в контексті дилеми управління підприємством в умовах невизначеності; сформовані дороговкази щодо управління підприємством з урахуванням типів невизначеності (алеаторної, епістимічної та семантичної); запропонована схема визначення об'єктів крихкості в межах діагностики системної досконалості підприємства як функції від його системного стану за першим рівнем декомпозиції та подальших дій з розбудови стійкості та антикрихкості; розглянутий взаємозв'язок концептів VUCA та BANI-світів, в тому числі через призму петель зворотного зв'язку в суб'єктній позиції для роботи з характеристиками сучасного світу в контексті стану зовнішнього середовища для цілей управління підприємством. Управління підприємством в умовах невизначеності та BANI-світу потребує зменшення ентропії у його системному стані, що відображається на практиці рівнем його системної досконалості, гнучкої системи управління та формування потенціалу стійкості та антикрихкості на шляху функціонування та розвитку у просторі різноманітності зовнішнього середовища, балансуючи між ступенем ризику та бажаним рівнем стратегічного потенціалу.

Ключові слова: *підприємство, невизначеність, бізнес-організація, управління, BANI-світ, системна досконалість, стійкість, антикрихкість.*

The increase in uncertainty in recent decades has motivated the development of specific concepts about the characteristics of the world where human life and business management occur. Such concepts are BANI and the VUCA world. According to the authors, understanding these concepts allows us to see the close relationship between them when we consider them nonlinearly through the prism of feedback loops. Managing an enterprise in conditions of uncertainty and the BANI-world involves a high level of risk, primarily due to the incompleteness, timeliness, and reliability of information at the time of decision-making. The level of uncertainty is often associated with risk-proneness, leading to a managerial dilemma: balancing the degree of risk a particular enterprise management system can take on while preserving and/or strengthening its strategic potential. The degree of uncertainty in enterprise management depends on understanding the types of uncertainty and considering appropriate approaches. The attention of enterprise management should be focused on building its stability and antifragility. In general, the authors have formed guidelines for enterprise management in conditions of uncertainty and the BANI-world, in particular: a decision-making matrix has been proposed in the context of the dilemma of enterprise management in conditions of uncertainty; guidelines have been formed for enterprise management taking into account types of uncertainty (aleatory, epistemic and semantic); a scheme for determining fragility objects within the framework of diagnostics of the enterprise's systemic perfection as a function of its systemic state at the first level of decomposition and further actions to build stability and antifragility has been proposed; the relationship between the concepts of VUCA and BANI world has been considered, including through the prism of feedback loops in the subjective position for working with the characteristics of the modern world in the context of the state of the external environment for enterprise management. Managing an enterprise in conditions of uncertainty and the BANI world requires reducing entropy in its system state, which is reflected in practice by the level of its systemic perfection, a flexible management system, and the formation of the potential for stability and antifragility on the path to functioning and development in the space of diversity of the external environment, balancing between the degree of risk and the required level of strategic potential.

Keywords: *enterprise, uncertainty, business organization, management, BANI-world, systemic excellence, resilience, antifragility.*

Вступ

Сучасний стан функціонування та розвитку підприємств пов'язаний з високим ступенем ризику як наслідком високого ступеня невизначеності зовнішнього середовища. Невизначеність – це не нове явище, вона завжди супроводжувала діяльність підприємств. З позиції сучасних умов господарювання (від локальних до глобальних) йдеться про високий ступінь невизначеності щодо теперішнього і майбутнього функціонування та розвитку і пов'язана зі складністю формування стратегічних цільових орієнтирів діяльності, вибору фокусу внутрішніх змін та прийняттям управлінських рішень загалом. Складність управління підприємством в умовах значної невизначеності тісно корелює з балансуванням між ступенем ризику та його стратегічним потенціалом.

Основна зона невизначеності виникає під час стратегічного управління підприємством з причини неможливості систем керування передбачити та врахувати різні виклики у складному, постійно мінливому

© Гагарінов Олексій Валерійович, Немченко Валерій Вікторович, 2025

зовнішньому середовищі з позиції факторів прямого та непрямого впливу на діяльність підприємств. Нестабільність, турбулентність, хаотичність – це ознаки стану середовища, в якому ведеться життєдіяльність сучасної людини та управління суб'єктами господарювання (від стратегічного до тактичного рівня).

Сьогоднішній стан світу, а відповідно зовнішніх умов функціонування та розвитку підприємств, які за силою впливу мають перевагу над впливом окремого суб'єкта господарювання, описується поширеною концепцією BANI-світу (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Nonlinear – нелінійний, Incomprehensible – незрозумілий), яку запропонував футуролог Жаме Кассіо [1]. Ця концепція прийшла за моделлю VUCA-світу (Volatility – нестабільний, Uncertainty – невизначений, Complexity – складний, Ambiguity – неоднозначний). Це термін, який у середині 1980-х, як стверджує автор роботи [2, с. 18], використали Воррен Бенніс та Берт Нанус і, який пізніше, в 1990-х роках, перейняла армія США. Так, наприклад, сучасні виклики менеджменту під впливом VUCA-світу досліджені в роботі [3], управління в контексті сучасних підходів менеджменту та їх інтеграції з моделлю VUCA-світу в роботі [4], глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD (steady – стабільний; predictable – передбачуваний; ordinary – простий, постійний; definite – визначений), DEST (disorder – суспільство, де панує беспорядок, хаос; egocentric – егоцентричність влади; suppression – замовчування інформації, придушення волевиявлення народу; turbulent – турбулентне бізнес-середовище) та BANI-світу в роботі [5].

Дослідженням питанням в контексті управління та розвитку різного масштабу штучно створених людиною організаційних систем та ведення підприємницької діяльності в умовах невизначеності загалом, зокрема у фокусі моделі BANI-світу, сьогодні приділяється значна увага [1–7].

Актуальність пошуку дієвих підходів щодо управління підприємствами в умовах невизначеності зростає. Так, спираючись на нещодавний звіт «Перевірка імпульсу стійкості: використання співпраці для орієнтації у нестабільному світі» [8], який підготовлений в межах Всесвітнього Економічного Форуму в колаборації з McKinsey & Company, управління підприємствами в умовах невизначеності турбує представників корпоративного сектору у всьому світі. У цьому звіті розглядається, як компанії долають сучасні виклики стійкості на основі висновків глобального опитування понад 250 лідерів приватного сектору в різних галузях та регіонах. Зі звіту [8, с. 4] слідує, що лише 13% компаній наразі комплексно включають ключові показники ефективності стійкості у свої стратегії, а 84% компаній повідомляють про непідготовленість до поточних та майбутніх викликів.

Формулювання цілей статті

Подальші дослідження у розбудові засад, методів та моделей управління підприємствами в умовах невизначеності та сучасного стану світу є необхідними, зокрема у розбудові принципових теоретичних та практичних засад, на основі яких доцільно формувати підходи до управління з метою зменшення ризиків та прийняття більш обґрунтованих та ефективних рішень без втрати стратегічного потенціалу об'єкта керування. Саме це і є метою статті.

Виклад основного матеріалу дослідження

Невизначеність щодо управління підприємствами – це певний стан, пов'язаний з неповнотою, несвоєчасністю та певною недостовірністю інформації для прийняття рішень менеджментом підприємства того чи іншого суб'єкта господарювання щодо питань його функціонування та розвитку насамперед стратегічного характеру. З високим ступенем невизначеності система управління стикається при стратегуванні та проходженні стратегічного циклу, в першу чергу, в контексті аналізу зовнішнього середовища. Управлінська пастка щодо цих питань полягає в тому, щоб знайти певний стратегічних фокус та реалізувати необхідні зміни у внутрішньому середовищі підприємства, з урахуванням того що, чим вищий ступінь невизначеності, тим складніше знайти точку прикладання зусиль щодо критеріїв результативності та ефективності в контексті збереження та примноження стратегічного потенціалу підприємства. Отже, стратегічне управління та етап дослідження зовнішнього середовища від мегатрендів та їх можливого впливу на діяльність підприємства до стану сприятливості непрямого та прямого впливу стейкхолдерів в контексті політичної, соціально-економічної, техніко-технологічної, екологічної, правової та культурної складової, має стати перманентною функцією системи управління суб'єкта господарювання.

Високий ступінь невизначеності напряму впливає на роботу з ризиками, оцінкою вірогідності настання тих чи інших подій, які можуть суттєво впливати на діяльність підприємства, призводити до різних збоїв, відмов у роботі підприємства та інших порушень, які здатні дестабілізувати його діяльність спричинити суттєві негативні наслідки, включаючи катастрофічний характер (припинення діяльності та ліквідації).

Перед менеджментом підприємств насамперед постає питання в прийнятті рішень у ситуації певної дилеми. Це балансування між ступенем ризику, який має пряму залежність від рівня невизначеності та стратегічним потенціалом підприємства. Під стратегічним потенціалом підприємства автори насамперед розуміють здатність ефективно та результативно конкурувати на ринку в довгостроковій перспективі (рис. 1).

Високий			
Середній			
Низький			
Ступінь ризику / Стратегічний потенціал	*Низький*	*Середній*	*Високий*

Рис. 1. Дилема прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності*.
**запропоновано авторами*

Отже, виходячи з рис. 1, можна говорити про те, що менеджмент підприємства завжди має певну управлінську дилему щодо прийняття рішень, які пов'язані з рівнем ризику та рівнем стратегічного потенціалу. Ця дилема посилюється в умовах невизначеності, насамперед з точки зору зростання ризикованості.

Автори пропонують її застосовувати як фільтр прийняття рішень в умовах невизначеності менеджментом підприємств. Так, наприклад, якщо підприємство сфокусовано на тактичних діях, не займаючись стратегічним управлінням, то воно знаходиться в квадранті: низькі/середні/високі ризики – низький стратегічний потенціал. У випадку, коли підприємство займається стратегічним аналізом та бачить можливості посилення стратегічного потенціалу, але не готове до високого ступеня ризику, воно базово обирає перебування у квадранті: середній ступінь ризику – середній стратегічний потенціал. Якщо підприємство хоче суттєво нарощувати свій стратегічний потенціал, то насамперед це буде пов'язане з високим ступенем ризику. Основна задача менеджменту щодо управління підприємством в умовах невизначеності – це нарощувати його стратегічний потенціал з мінімальними ризиками. Це складна, багатоаспектна задача, яка вимагає постійних досліджень, інноваційних спроможностей, творчого

потенціалу та ресурсного забезпечення щодо інвестиційний проєктів внутрішнього та зовнішнього розвитку, які здатні посилити стратегічний потенціал підприємства без втрати його стійкості.

Управління підприємством в умовах невизначеності напряму пов'язане з розумінням сутності її типів (табл. 1).

Таблиця 1. Типи невизначеності*

№ п/п	Тип невиз-наченості	Природа походження
1	Алеоторна	Стохастична природа світу. Нестабільність та мінливість фізичного середовища.
2	Епістемічна	Вторинна відносно фізичної невизначеності. Виявляється у недостатньому рівні обізнаності або нерозумінні подій та явищ.
3	Семантична	Пов'язана з неоднозначними трактуваннями і нерозумінням специфічних концепцій та ідей. Невизначеність в інтерпретації слів.

** складено авторам за [6, с. 27-29]*

Розуміючи сутність цих типів невизначеності, можна виокремити певний фокус для менеджменту підприємств.

Урахування алеторатного типу невизначеності пов'язане насамперед з організацією досліджень в межах реалізації перманентної функції у системі управління підприємствами за тими об'єктами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємств, які потребують систематичного збору та аналізу інформації в цілях моніторингу та подальшого прийняття рішень, щоб не втратити стратегічний потенціал функціонування та розвитку. За таких обставин ритмічність збору інформації для подальшого аналізу тісно корелює зі швидкістю змін щодо об'єкта дослідження та потребує встановлення адекватних часових рамок, щоб аналіз для прийняття рішень не був застарілим, а був комплексним, своєчасним та достовірним. Саме тому в умовах невизначеності стратегічне управління набуває особливої важливості.

Також залежно від самого об'єкта дослідження доцільно у фокус ставити аналіз м'яких сигналів, що потребує широти та відкритості мислення, розуміння неочевидних причинно-наслідкових зв'язків з урахуванням м'яких факторів та надбанням необхідного рівня компетентності.

У цьому контексті постає питання гнучкості системи управління, щодо швидкості реагування та її потенціалу до змін. Традиційні системи управління, в основі яких знаходиться лінійно-функціональний підхід до керування об'єктом, ефективні в контексті тактичного рівня управління в межах основної діяльності. Проте, якщо йдеться про врахування типів невизначеності для підвищення ефективності стратегічного управління, а саме на цьому рівні виникає найбільша зона невизначеності, то тут потрібно застосовувати колективний інтелект усієї системи управління на основі проєктного підходу та створення міжфункціональних робочих груп з усіх питань такого рівня складності. В основі цього має лежати групова динаміка з отриманням зворотного зв'язку від зовнішніх спеціалістів, щоб уникнути пастки тунельного мислення.

Принципові аспекти роботи з епістимічним типом невизначеності полягають у формуванні твердих та м'яких навичок у представників менеджменту підприємства та всіх категорій персоналу на підприємстві в межах зон відповідальності з урахуванням викликів сучасності. Це і підвищення рівня толерантності до змін, гнучкість та адаптація, системне, стратегічне та критичне мислення, дизайн мислення, лідерство, робота з інформацією, командна робота, емоційний інтелект тощо. Фокус повинен бути на виявленні слабких зон і недостатнього рівня навичок для ефективної роботи в умовах невизначеності, з урахуванням стратегічних цільових орієнтирів підприємства. Періодична діагностика рівня та подальший розвиток для зменшення стратегічного розриву між співробітниками ланок управління та функціональних зон має стати перманентною задачею. Високий рівень твердих навичок разом із високим рівнем керованості об'єкта основної діяльності підприємства (виробництва продукції і/або надання послуги) та забезпечуючої, обслуговуючої і управлінської на тактичному рівні – це ключова засада для роботи з таким типом невизначеності щодо спрямування фокусу системи управління на більш складні та стратегічно важливі аспекти в контексті поглиблення рівня розуміння подій та явищ у зовнішньому середовищі в умовах невизначеності. Урахування цього типу невизначеності також знаходиться в прямому зв'язку зі збором, аналізом інформації для подальшого прийняття рішень у контексті діяльності підприємств.

Семантична невизначеність потребує створення ефективної системи комунікацій, єдиного інформаційного поля та системи операційних визначень на підприємстві для зменшення вірогідності розмитості трактувань та однозначного розуміння сутності всіма співробітниками, від стратегічного до тактичного рівня, залежно від позиції на підприємстві та об'єкта керування. Важливість зменшення семантичної невизначеності витікає з того, що мова здебільшого виконує внутрішню функцію мислення, а вже потім використовується як засіб для зовнішньої комунікації [9].

З цього слідує, що те, що транслює менеджмент підприємства, ті задачі, які він ставить, повинні бути забезпечені єдиним змістовним полем, в результаті якого методами зворотного зв'язку досягається впевненість в однозначності розуміння їх сутності, пріоритетності та важливості, ефективності та результативності виконання усіма учасниками процесу/проєкту. Також виникає необхідність у формуванні таких систем контролю та зворотного зв'язку, які мінімізують втрати часу, ресурсів та демотивації, в основі якої лежить розмитість трактувань. Фокус підсилення роботи з цим типом невизначеності в контексті засобів роботи з нею лежить як в інституціональній, так і в культурній площині. Корпоративна культура має будуватись на конструктивних цінностях: відкритості, ініціативності, компетентності, обдуманості, командній роботі, розвитку, своєчасності, цілеспрямованості тощо. Корпоративна культура, яка дозволяє розвиватись в умовах невизначеності – це певна надійна опора для стійкості та антикрихкості, тому що в таких умовах – все є змінюється, крім етичних принципів та засад, а також цінностей, на основі яких ведеться бізнес, будується команда, взаємодія з клієнтами та партнерами. Довіра – це те, що стає ціннішим за гроші в умовах невизначеності та дозволяє її зменшити, і, як наслідок, підвищувати фінансово-економічні результати та посилювати фінансову стійкість.

Невизначеність – це невід'ємна умова функціонування та розвитку підприємства, яка з позиції стану зовнішнього середовища, буде тільки посилюватись у найближчі роки, спираючись на глобальні тренди. Прийняття рішень в умовах неповноти, несвоєчасності та проблем з достовірністю інформації є невід'ємною складовою діяльності систем управління підприємствами в умовах невизначеності та BANI-світу. Проте розуміння сутності типів невизначеності та принципових аспектів роботи з нею значно підвищує ефективність рішень, зменшення невизначеності та посилює стійкість до впливів зовнішнього середовища.

Посилення невизначеності в останні десятиріччя стало стимулом для створення певних концепцій характеристик світу, в якому відбувається життєдіяльність людини та управління функціонуванням і розвитком суб'єктів господарювання. Зокрема, такими концепціями стали BANI та VUCA-світ. На думку авторів, осмислення цих концепцій дає змогу побачити тісний взаємозв'язок між ними, якщо розглядати їх нелінійно, а через призму петель зворотного зв'язку.

Так, виходячи з концепції VUCA-світу, якщо дивитись на неї лінійно, то світ є мінливим/нестабільним, невизначеним/невідомим, складним/заплутаним, неясним/неоднозначним. Чим більшою є нестабільність, тим вища невизначеність, тим більшою є складність і більше неоднозначності – це один із варіантів петлі посилюючого зворотного зв'язку. Якщо розглянути ситуацію навпаки, то ми отримаємо петлю врівноважуючого зворотного зв'язку: чим менше нестабільності, тим меншою є невизначеність, складність і неоднозначність. І тут, на думку авторів, потрібно задатись питанням, що є причиною, а що – наслідком. Світ, а відповідно умови діяльності підприємств, мінливий та нестабільний і тому – невизначений, складний та неоднозначний; чи він складний і тому невизначений, нестабільний і неоднозначний. Для лінійного опису розуміння характеристик світу це не важливо, але для цілей управління підприємством в умовах невизначеності розуміння певних причинно-наслідкових зв'язків є необхідним, тому що це дає іншу призму для реалізації суб'єктної позиції. І тут автори погоджуються з пропозицією Воткінса М. [2, с. 18], який пропонує змінити порядок літер і орієнтуватись не на VUCA, а на CUVA-світ: складний, невизначений, нестабільний і неоднозначний. Він обґрунтовує це так: опановуючи (з точки зору управління) складність підприємства та середовища діяльності, можна прогнозувати та аналізувати основні невизначеності і впоратися з нестабільністю та неоднозначністю.

З іншого боку, складність світу продукує невизначеність середовища діяльності підприємства. Водночас прийняття рішень стейкхолдерами з низьким рівнем розуміння складності зовнішнього середовища та фокусуванням на максимізації особистісної вигоди підсилює його нестабільність та створює умови для турбулентності, що впливає на рівень подальшої неоднозначності щодо умов господарювання.

Щодо концепту BANI. Світ характеризується як крихкий, тривожний, нелінійний та незбагненний. Вже на початковому етапі можна вивести певну стратегію управління підприємством. На перший план в цій концепції виходить крихкість. Крихким може бути і саме підприємство як система і окремі його підсистеми, в тому числі підходи та методи щодо управління, які застосовуються в умовах невизначеності. Менеджменту підприємства насамперед потрібно визначити, що в його системному стані (стану елементів та зв'язків між ними) є крихким. Водночас системна досконалість підприємства є функцією від системного стану підприємства [10, с. 54], а її зміст полягає в багатоаспектній досконалості устрою системи та її внутрішнього середовища, яка проявляється при взаємодії із зовнішнім середовищем, з максимально можливою реалізацією в них відомих в теорії систем системних властивостей (статична системна досконалість) і досконалості організації функціонування системи, з максимально можливим дотриманням відомих в теорії систем системних принципів і закономірностей функціонування систем (динамічна системна досконалість) [11, с. 32–33].

Виходячи з цього, на початковому етапі менеджменту підприємства потрібно провести діагностику рівня його системної досконалості як функції від його системного стану та знайти відповіді на три основних питання в тріаді: крихкість – стійкість – антикрихкість (табл. 2).

Допомога у знаходженні відповідей на зазначені питання лежить у розумінні змістовної складової понять «крихкість», «стійкість» та «антикрихкість». Розуміння змісту крихкості випливає з тлумачень автора концепції BANI-світу. Під крихким він розуміє те, що схильне до раптового руйнування. Крихкі системи є твердими, допоки вони не перестають ними бути. Крихкість – це ілюзорна сила. Крихкі речі нестійкі, іноді навіть антистійкі – вони можуть бути бар'єром на шляху формування стійкості. Крихка система у світі BANI може весь час сигналізувати, що вона сильна і здатна продовжувати існувати, навіть коли знаходиться на межі краху. Крихкість часто виникає через зусилля максимізувати ефективність. Крихкість виникає через залежність від єдиної критичної точки відмови та через небажання або нездатність залишити будь-які надлишкові потужності чи прогалини в системі [1].

Таблиця 2. Визначення об'єктів крихкості в межах діагностики системної досконалості підприємства як функції від його системного стану та подальших дій в контексті розбудови стійкості та антикрихкості*

№ п/п	Складові системної досконалості підприємства як функції від його системного стану за першим рівнем декомпозиції	Що є крихким?	Які зміни необхідно реалізувати для формування/ посилення стійкості?	Які зміни необхідно реалізувати для формування/ посилення антикрихкості?
1.	Стан взаємодії із зовнішнім середовищем			
2.	Стан стратегічних цільових орієнтирів			
3.	Стан функціонального перетворювача			

** - запропоновано авторами*

Щодо стійкості, то базово – це здатність системи зберігати свої властивості під нескінченним впливом зовнішнього середо-вища та у разі суттєвих впливів швидко повернутися у вихідне положення та продовжувати своє функціонування без їх суттєвої втрати. Поняття «стійкість» тісно пов'язане з поняттям рівноваги/динамічної рівноваги.

Щодо поняття «антикрихкість», то Нассім Талеб запроваджує його у своїй ро-боті [12] та характеризує як здатність систем не просто бути невразливою та стійкою до кризи, на відміну від крихких систем, які криза руйнує і вбиває, а навпаки, здатність виходити з кризи навіть сильнішою, ніж вона була до неї.

Коли мінімізована крихкість системи, посилена її стійкість та сформований потенціал антикрихкості, як наслідок, зменшується тривожність та зменшується негативний вплив потенціалу нелінійності та незрозумілість в частині підготовки підприємства до функціонування у BANI-світі. І тут автори для цілей управління підприємством в умовах невизначеності та BANI-світу пропонують змістити фокус менеджменту на таку послідовність: нелінійність породжує незбагненність та незрозумілість, останні водночас посилюють тривогу, а прийняття рішень в умовах перманентної тривожності та стресу посилює крихкість. Це один із варіантів петлі посилюючого зворотного зв'язку. Інший варіант фокусу менеджменту підприємств – це зменшувати крихкість системи (формувати стійкість та потенціал антикрихкості), що зменшує тривожність. Як наслідок, зменшується незрозумілість щодо готовності до викликів сьогодення і водночас звільняється час для вивчення неочевидних причинно-наслідкових зв'язків, формування сценаріїв реагування на можливі події зовнішнього середовища, в основі яких знаходиться нелінійність. В інтерпретації зазначеного вище автори пропонують для управління підприємствами з позиції менеджменту змінити порядок літер на такий: NIAB-світ (нелінійний, незрозумілий, тривожний, крихкий) і застосовувати цей акронім для цілей управління підприємством у цій послідовності насамперед для цілей стратегічного аналізу та альтернативних стратегій, де антикрихкість є необхідною базою для будь-яких сценаріїв та стратегій, тобто підвищення рівня системної досконалості підприємства під цим фокусом – необхідна умова виживання та розвитку підприємств у сучасних умовах

господарювання. Загалом можна говорити про тісний взаємозв'язок концептів VUCA та BANI-світів, де складність тісно пов'язана з нелінійністю, невизначеність з незрозумілістю, нестабільність з тривожністю та неоднозначність з крихкістю. І все це тісно переплетено між собою та один з одним за всіма характеристиками розглянутих моделей. Узагальнюючи зазначене вище, можна говорити про те, що управління підприємством в умовах невизначеності та BANI-світу потребує зменшення ентропії у його системному стані, гнучкої системи управління та формування потенціалу стійкості та антикрихкості на шляху функціонування та розвитку у просторі різноманітності зовнішнього середовища, балансуючи між ступенем ризику та бажаного рівня стратегічного потенціалу.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Управління підприємством в умовах невизначеності та BANI-світу пов'язане з високим рівнем ризику насамперед з позиції недостатньої повноти, своєчасності та достовірності на момент прийняття рішень. Рівень невизначеності в більшості випадків продукує ризикогенність, тому виникає управлінська дилема щодо збалансування ступеню ризику, який може прийняти на себе та чи інша система управління підприємством щодо збереження і/або посилення його стратегічного потенціалу. Ступінь невизначеності в управлінні підприємствами напряму залежить від розуміння сутності типів невизначеності та підходів щодо управління підприємством з їх урахуванням. Увага менеджменту підприємства повинна бути зосередження на розбудові його стійкості та антикрихкості.

Загалом авторами сформовані дороговкази до управління підприємством в умовах невизначеності та BANI-світу, зокрема: запропонована матриця прийняття рішень в контексті дилеми управління підприємством в умовах невизначеності; сформовані дороговкази щодо управління підприємством з урахуванням типів невизначеності (алеаторної, епістимічної та семантичної); запропонована схема визначення об'єктів крихкості в межах діагностики системної досконалості підприємства як функції від його системного стану та подальших дій з розбудови стійкості та антикрихкості; розглянутий взаємозв'язок концептів VUCA та BANI-світу, в тому числі через призми петель зворотного зв'язку та суб'єктної позиції для роботи з характеристиками сучасного світу в контексті стану зовнішнього середовища для цілей управління підприємством.

Література

1. Cascio J. Facing the Age of Chaos. 2020. URL: https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d.
2. Воткінс М. 6 навичок стратегічного мислення. Як спрямувати свою організацію в майбутнє. Київ: Наш Формат, 2024. 160 с.
3. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA-світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. Випуск 47. С. 47-54.
4. Нечаєва І.А., Панкова А.Ю. Управління підприємствами в умовах невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів VUCA-світу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1058/1014.
5. Чалюк Ю.О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST ТА BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 36. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1133/1091.
6. Савчук В., Ковальов Д. Стратегування в умовах невизначеності. Київ: Лабораторія, 2024. 304 с.
7. Дуднєва Ю. Долгополов В. Особливості підприємницької діяльності в контексті викликів BANI-світу. *Електронне наукове фахове видання "Адаптивне управління: теорія і практика". Серія Економіка*. 2022. Випуск 14(28). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/477/413.
8. Resilience Pulse Check: Harnessing Collaboration to Navigate a Volatile World. 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Resilience_Pulse_Check_2025.pdf.
9. Загнітко А.П. Теорії сучасних лінгвістичних вчень: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. 528 с.
10. Гагарінов О.В. Стратегія трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2023. 412 с.
11. Кобзев П.М. Определение уровня системного совершенства предприятия на основе иерархической модели оценочных показателей. *Управління розвитком*. 2004. №1. С. 31-39.
12. Taleb N.N. Antifragile: Things that gain from disorder. New York: Random House, 2012. 519 p.

References

1. Cascio, J. (2020). Facing the Age of Chaos. Available at: https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d.
2. Votkins, M. (2024). *6 navychok stratehichnoho myslennia. Yak spriamuvaty svoiu orhanizatsiiu v majbutnie*. [6th Beginner of Strategic Thinking. How to straighten out your organization in the future]. Nash Format. Kyiv. Ukraine.
3. Chmut, A.V., Chmut, O.O. (2023). «Such a shoutout to management in the minds of the VUCA world». *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*. Issue 47. pp. 47-54.
4. Nechaieva, I.A., Pankova, A.Yu. (2024). «Managing enterprises in the minds of insignificance: integration of modern management approaches and VUCA principles». *Stalyj rozvytok ekonomiky*. № 3 (50). Available at: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1058/1014.
5. Chaliuk, Yu.O. (2022). «Global socio-economic development in the minds of VUCA, SPOD, DEST AND BANI in the world». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 36. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1133/1091.
6. Savchuk, V., Koval'ov, D. (2024). *Stratehuvannia v umovakh nevyznachenosti*. [Strategy in the minds of insignificance]. Laboratoriia. Kyiv. Ukraine.
7. Dudnieva, Yu. Dolhopolov, V. (2022). «Peculiarities of entrepreneurial activity in the context of BANI-world clicks». *Elektronne naukove fakhove vydannia "Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka". Seriia Ekonomika*. Issue 14(28). Available at: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/477/413.
8. Resilience Pulse Check: Harnessing Collaboration to Navigate a Volatile World. 2025. Available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Resilience_Pulse_Check_2025.pdf.
9. Zahnitko, A.P. (2019). *Teorii suchasnykh linhvistychnykh vchen'*. [Theories of contemporary linguistics today]. DonNU imeni Vasylia Stusa. Vinnytsia. Ukraine.
10. Haharinov, O.V. (2023). *Stratehiia transformatsii pidpryiemstva u stan systemno-doskonaloi biznes-orhanizatsii*. [Strategy for transforming enterprises in a systemically comprehensive business organization]. FOP Liburkina. Kharkiv.
11. Kobzev, P.M. (2004). «Determining the level of systemic perfection of an enterprise based on a hierarchical model of evaluation indicators». *Upravlinnia rozvytkom*. №1. pp. 31-39.
12. Taleb, N.N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House. New York. USA.

Стаття надійшла до редакції 02.08.2025 р.