

Олександр Петрович **РАДЧЕНКО**

д.е.н., доцент, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6311-0045>

e-mail: rap_1@ukr.net

Юрій Іванович **МОТУЗ**

аспірант, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3627-7228>

e-mail: ymotuz@gmail.com

ІМПЛЕМЕНТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ VANI-СВІТУ

Мета статті – обґрунтування розроблення імплементаційних стратегій для підвищення результативності управління проєктами в умовах VANI-середовища. Доведено, що крихкість, тривожність, нелінійність і незабгненність знижують ефективність формального застосування методологій. Проаналізовано трансформацію викликів від VUCA до VANI. Сформульовано авторське визначення імплементаційної стратегії, визначено її компоненти та обґрунтовано роль як динамічної спроможності організації. Запропоновано концептуальну модель стратегічної адаптації проєктного управління.

Ключові слова: управління проєктами, VANI, імплементаційна стратегія, результативність, VUCA, динамічні спроможності

Стаття надійшла 08.02.2026

Статтю прийнято 28.02.2026

Статтю опубліковано 13.03.2026

ВСТУП

Сучасна економічна та соціальна реальність характеризується глибокою турбулентністю, що отримала концептуальне осмислення в еволюції від моделі SPOD через VUCA до парадигми VANI [1; 2]. Остання, запропонована футуристом Ж. Казіо, описує світ як крихкий, тривожний, нелінійний та незабгнений [3]. Таке середовище формує виклики для всіх сфер менеджменту, особливо для управління проєктами. Військова агресія, глобальні кризи та технологічні зрушення лише посилюють ці виклики, ставлячи під сумнів ефективність класичних підходів.

Актуальність дослідження полягає у пошуку адекватних відповідей на нові умови, оскільки практика управління проєктами все ще ґрунтується переважно на VUCA-парадигмі, тоді як середовище вже трансформувалося [4]. Систематичний огляд концепції VUCA підтверджує її обмеженість у описі сучасних якісних змін, які виходять за рамки невизначеності та складності [5]. Поширеним, але помилковим, є шлях пошуку «ідеальної» методології. Однак дослідження показують, що основним джерелом нерезультативності є «розрив виконання» – неспроможність організації ефективно впровадити та інтегрувати нові практики [6]. Ця проблема значно загострюється в умовах VANI.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питанням впливу нестабільних умов на бізнес та менеджмент присвячено численні роботи. Концепції VUCA та VANI детально розглядалися у працях Н. Беннетта, Г. Лемоана, Р. Бергера, Ю. Чалюка [1; 2; 7]. Останні дослідження акцентують на трансформації цього впливу. Зокрема, С. Бушуєв та ін. [8] доводять, що в умовах VANI відбувається фундаментальна зміна цінностей високотехнологічних проєктів. В них акцент зміщено з ефективності та контролю на стійкість, адаптивність та етичну відповідальність. Ж. Косталова та ін. [9] розглядають VUCA-середовище не лише як загрозу, але й як можливість для інновацій в управлінні проєктами, зазначаючи, що успіх залежить від здатності до швидкої

адаптації.

У контексті управління проєктами відомі науковці А. Шенхар та Д. Двір акцентували на стратегічній ролі проєктів та необхідності адаптивних моделей [10]. К.П. Кіллен та К. Джагдев безпосередньо досліджували застосування теорій стратегічного менеджменту, зокрема теорії динамічних спроможностей Д. Тіса, в управлінні проєктами [11]. Саме ця теорія надає ключовий інструмент для розуміння механізмів адаптації.

Проте, незважаючи на значний інтерес, питання системного зв'язку між викликами VANI-середовища, проблемою імплементації нових практик та теоретичною рамкою динамічних спроможностей у контексті підвищення результативності проєктів залишається недостатньо розкритим. Більшість досліджень розглядають ці аспекти ізольовано. Цю статтю спрямовано на заповнення цієї наукової прогалини шляхом синтезу зазначених напрямів.

МЕТА статті – теоретично обґрунтувати та розробити концептуальні засади формування імплементаційних стратегій управління проєктами як ключового інструменту підвищення результативності в умовах VANI-середовища.

Для досягнення мети вирішувалися такі завдання:

- проаналізувати трансформацію викликів від VUCA до VANI для управління проєктами;
- узагальнити теоретичні основи концепції імплементаційної стратегії;
- визначити ключові компоненти та принципи побудови таких стратегій;
- обґрунтувати їхню роль у формуванні динамічних спроможностей організації.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження ґрунтується на теоретичних методах системного аналізу, порівняння та узагальнення наукових підходів. Об'єктом дослідження є формування управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності проєктної діяльності в умовах неста-

більності. Предметом є теоретичні та методичні засади побудови імплементаційних стратегій в управлінні проектами. Інформаційну базу становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, а також актуальні міжнародні дослідження з фокусом на VUCA/BANI, доступні в наукометричних базах. Процес дослідження включав: 1) критичний аналіз літератури; 2) логічне моделювання; 3) концептуалізацію.

РЕЗУЛЬТАТИ

Аналіз показав, що BANI не скасовує VUCA, але означає якісне поглиблення кризових явищ [5; 8]. Якщо VUCA описує складне середовище, то BANI характеризує середовище кризове, де традиційні механізми адаптації недостатні і це безпосередньо впливає на управління проектами.

Характеристики переходу від VUCA до BANI зображено в табл. 1.

Перехід від VUCA до BANI трансформує виклики та підходи і вимагає зміни фокусу з «планування» на «життєстійкість» в управлінні проектами:

1. *Від невизначеності до незрозумілості.* Невизначеність передбачає відсутність інформації для прогнозу, а незрозумілість означає, що навіть за наявності всіх даних ситуація залишається ірраціональною. Це робить марними традиційні інструменти аналізу ризиків та управління вимогами на початку проекту.

2. *Від складності до крижкості та нелінійності.* Складність можна подолати детальним аналізом взаємозв'язків, а крижкість означає, що навіть добре зрозуміла система може раптово зламатися від незначного впливу, а нелінійність унеможливує прогнозування наслідків дій. Це вимагає радикального перегляду управління ризиками та побудови «антикрижких» проектних архітектур, здатних не лише витримувати стреси, але й покращуватися під їх впливом [12].

3. *Від мінливості до тривожності.* Мінливість стосується швидкості зовнішніх змін. Тривожність – це внутрішній, психологічний стан команди та стейкхолдерів, що паралізує прийняття рішень і підриває довіру, яка є основою ефективної співпраці у проекті [4].

Емпіричні дослідження підтверджують цю трансформацію. Наприклад, дослідження управління проектами в суднобудуванні за умов VUCA/BANI показує, що традиційні лінійні методи планування стають повністю неефективними і вимагають заміни на адаптивні, ітеративні підходи, орієнтовані на постійний зворотний зв'язок та швидке прототипування.

У пошуку концепції та компонентів імплементаційної стратегії відповіддю не може бути просте запровадження

гнучкої чи будь-якої іншої методології. Як показує дослідження успішного управління проектами в охороні здоров'я, навіть застосування штучного інтелекту у BANI-середовищі вимагає спеціальної стратегії впровадження, що включає етичні рамки, підготовку персоналу та адаптацію алгоритмів до непередбачуваних змін. Це підтверджує головну тезу, що ключовим є «як?», тобто стратегія імплементації, а не «що?» у вигляді конкретного інструменту.

Імплементаційна стратегія управління проектами – це комплексний, динамічний план організаційних змін, спрямований на адаптацію, впровадження та інтеграцію нових практик, методологій або стандартів управління проектами в операційну діяльність з метою підвищення результативності в конкретному BANI-середовищі шляхом подолання розриву виконання [4].

На основі аналізу літератури [8; 9; 13] визначено ключові компоненти такої стратегії – п'ять взаємопов'язаних компонентів (рис. 1):

- діагностика BANI-контексту: оцінювання рівня крижкості, тривожності, нелінійності та незбагненності в конкретному проектному середовищі;

- адаптація методологічного ядра: вибір та гібридизація методологій з урахуванням результатів діагностики;

- формування антикрижкої проектної культури: розвиток психологічної безпеки, емпатії, дизайн-мислення та навичок роботи з невизначеністю в команді;

- побудова динамічних процесів: впровадження ітеративних циклів планування, виконання, аналізу, сценарного планування, постійного моніторингу «слабких сигналів»;

- ітеративне впровадження та навчання: реалізація стратегії не через класичний каскадний підхід, а як серії експериментів, навчання на помилках та постійної корекції.

Стрілки між блоками утворюють цикл, що ілюструє постійну адаптацію.

Важливим аспектом є інтеграція управління проектами з управлінням ланцюгами поставок. Дослідження О. Бентахар, А. Белхаді [13] доводять, що для досягнення стійкості в умовах VUCA необхідна саме інтеграція цих двох дисциплін на рівні методології та процесів, що є прямим завданням імплементаційної стратегії.

Динамічна спроможність ефективної імплементації нових практик управління проектами сама собою є цінною організаційною здатністю. Відповідно до теорії динамічних спроможностей Д. Тіса саме здатність «інтегрувати, будувати та ре конфігурувати» внутрішні компетенції для адаптації до змін є джерелом тривалої переваги [14]. Так, організація, яка навчилася успішно

Таблиця 1 – Характеристики переходу від VUCA до BANI

Характеристика	VUCA (Світ 80-х – 2010-х)	BANI (Сучасний світ після 2020-х)
Акронім	Volatility (мінливість), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність), Ambiguity (неоднозначність).	Brittleness (крижкість), Anxious (тривожність), Non-linear (нелінійність), Incomprehensible (незрозумілість).
Основний стан	Мінливість та невизначеність.	Крижкість та хаос.
Сприйняття змін	Зміни відбуваються часто, але вони передбачувані в динаміці.	Зміни раптові, катастрофічні та непропорційні.
Виклик для проектного управління	Складність процесів та багато факторів впливу.	Нелогічність подій та втрата контролю.
Емоційний фон	Розгубленість через надлишок варіантів.	Тривога та відчуття безсилля.

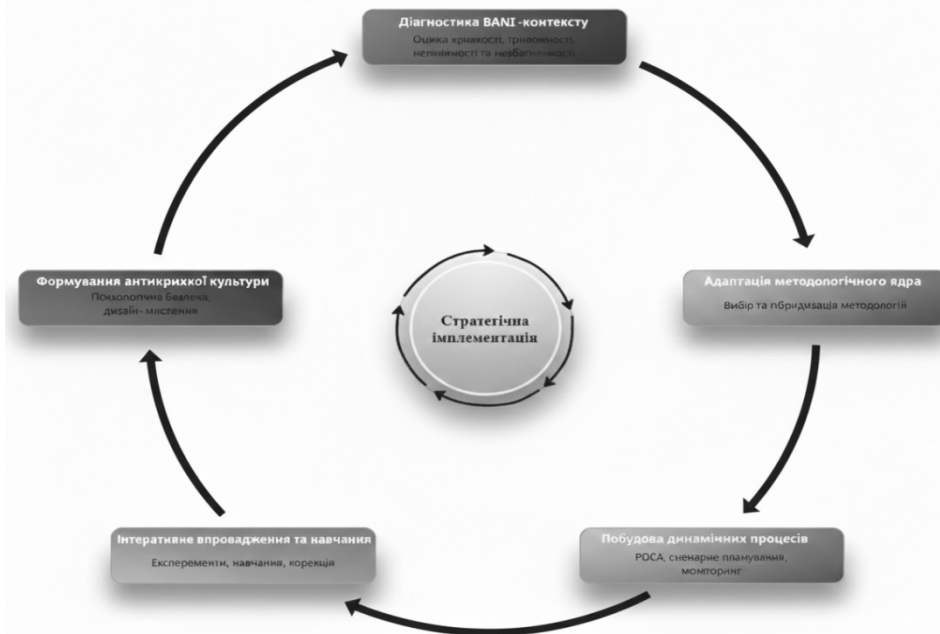


Рис. 1. Концептуальна модель імплементаційної стратегії управління проектами в умовах BANI-світу

імплементувати та адаптовувати проєктні практики в умовах BANI, розвиває динамічну спроможність вищого порядку – метаздатність до організаційного навчання та трансформації в умовах радикальної невизначеності. Це перетворює імплементаційну стратегію з витратної статті на стратегічну інвестицію в стійкість.

Запропонований підхід інтегрує розрізнені ідеї сучасних досліджень у цілісну модель. Він зміщує фокус з питання «що застосовувати?» на питання «як впроваджувати з урахуванням нашої специфіки та викликів BANI-середовища?». Обмеженням дослідження є його теоретичний характер, що потребує подальшої емпіричної перевірки моделі, наприклад, в галузях з високою невизначеністю.

ВИСНОВКИ

Перехід від VUCA до BANI-середовища означає якісне поглиблення викликів для управління проєктами від складності та невизначеності до крижкості, тривожності, нелінійності та незбагненності, що робить неефек-

тивними традиційні підходи.

Ключовою умовою підвищення результативності управління проєктами в нових реаліях є розроблення спеціалізованих імплементаційних стратегій. Це комплексні плани, що інтегрують діагностику середовища, адаптацію методологій, формування нової проєктної культури та побудову динамічних, антикрижких процесів.

Ефективна імплементаційна практика перетворюється на ключову динамічну спроможність організації, забезпечуючи її довгострокову адаптивність та конкурентоспроможність. Так, результативність окремих проєктів стає похідною від зрілості організаційної системи їх реалізації.

Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній апробації запропонованої моделі, розробленні детальних інструментів діагностики BANI-контексту в проєктах та кількісній оцінці впливу імплементаційних стратегій на ключові показники успіху проєктів в умовах турбулентності.

References

1. Chaliuk Yu. Global socio-economic development in the context of VUCA, SPOD, DEST, and BANI world. *Economy and society*. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21> (in Ukrainian).
2. Bennett N., Lemoine J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/263926940_What_VUCA_really_means_for_you
3. Cascio J. Facing the Age of Chaos. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
4. Дуднева Ю., Долгополов В. Особливості підприємницької діяльності в контексті викликів BANI-світу. *Adaptive management theory and practice economics*. 2022. Т. 14, № 28. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-09)
4. Dudnieva Yu., Dolhopolov V. Features of entrepreneurial activity in the context of the challenges of the BANI world. *Adaptive management theory and practice economics*. 2022. Vol. 14, № 28. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-09) (in Ukrainian).
5. Taskan B., Junça-Silva A., Caetano A. Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International journal of organizational analysis*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1108/ijoa-02-2022-3136>
6. Mankins M.C., Steele R. Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review*. 2005. Vol. 83, № 7. pp. 64–72.
7. Berger R. How to Survive in the VUCA World. Hamburg, 2013. 365 p.
8. Bushuyev S., Piliuhina K., Chetin E. Transformation of values of the high technology projects from a vuca to a bani environment model. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2023. No. 2 (24). pp. 191–199. URL: <https://doi.org/10.30837/itssi.2023.24.191>
9. Kostalova J. et al. Project management in the time of VUCA: threat or opportunity? *Hradec economic days 2024* / ed. by J. Maci et al. 2024. URL: <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2024-01-015>
10. Shenhar A., Dvir D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Boston, 2007. 304 p.
11. Killen C.P. et al. Advancing project and portfolio management research: applying strategic management theories. *International journal of project management*. 2012. Vol. 30, no. 5. pp. 525–538. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.12.004>
12. Taleb N. Antifragile: things that gain from disorder. New York, 2012. 581 p. URL: http://kgt.bme.hu/files/BMEGT30M400/Taleb_Antifragile_2012.pdf

13. Bentahar O., Belhadi A. Integrating project management and supply chain management for resilient and sustainable operations in a VUCA world. *Supply chain forum: an international journal*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1080/16258312.2024.2447201>

14. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. 1997. Vol. 18, no. 7. pp. 509–533. URL: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::aid-smj882%3E3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7%3C509::aid-smj882%3E3.0.co;2-z)

Oleksandr RADCHENKO

Doctor of Economics, Associate Professor, Odesa I.I. Mechnikov National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6311-0045>

e-mail: rap_1@ukr.net

Yurii MOTUZ

postgraduate student, Odesa I.I. Mechnikov National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3627-7228>

e-mail: ymotuz@gmail.com

IMPLEMENTATION STRATEGIES FOR IMPROVING PROJECT MANAGEMENT PERFORMANCE IN THE BANI WORLD

The purpose of this paper is to theoretically substantiate the necessity of developing and implementing specialized implementation strategies to enhance project management effectiveness in the modern global environment shaped by the BANI model. Based on a systematic analysis of contemporary interdisciplinary research, the study demonstrates that the paradigm shift of the global order makes the mechanical application of even advanced standard methodologies ineffective and potentially destructive for long-term organizational stability and strategic development. Using systems analysis and theoretical generalization, the paper examines the evolution of global challenges from the relatively predictable VUCA era to the chaotic and fragile BANI environment. It is established that non-linearity and incomprehensibility require a transition from rigid hierarchical structures to agile and adaptive mechanisms capable of rapid reconfiguration. The crisis of project management efficiency is explained by the growing gap between traditional linear planning tools and the exponential complexity of environmental interactions. The main contribution of the research is the author's definition of an implementation strategy as a dynamic organizational capability rather than a static plan. This capability involves continuous alignment of processes, resources, and human competencies with external changes. Key components include team psychological resilience, emotional intelligence, and the use of AI-driven analytics for non-linear data processing. The paper proposes a conceptual model in which performance improvement depends on methodological adaptation aimed at overcoming BANI-related barriers and shifting from risk mitigation to systemic antifragility. The theoretical value lies in integrating the BANI concept with dynamic capabilities theory in project management, while the practical significance consists in providing project managers with a structured framework for planning organizational change under global turbulence.

Keywords: project management, BANI world, implementation strategy, performance, VUCA, dynamic capabilities