

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-198>

УДК 005.21:005.35:330.341

# СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЗМІНИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

## STRATEGIC GUIDELINES FOR SHIFTING THE MANAGEMENT PARADIGM IN THE CONTEXT OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIETY

**Стоянець Наталія Валеріївна**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7526-6570>

**Сербіна Аніта Сергіївна**

асистент,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0131-3494>

**Stoyanets Nataliya, Serbina Anita**  
Sumy National Agrarian University

У статті досліджено трансформацію управлінської парадигми в умовах глобальної полікризи та переходу від концепції VUCA до метрики BANI-світу. Обґрунтовано, що системна крихкість та нелінійність сучасного середовища вимагають відмови від детерміністичних моделей на користь гнучких адаптивних систем. Метою роботи є обґрунтування адаптивного інструментарію управління для забезпечення сталого розвитку складних систем у нестабільних умовах. Проаналізовано зміну управлінської онтології від «передбачення та контролю» до методології «відчувай та реагуй». Наукова новизна полягає у порівняльному аналізі лінійного та адаптивного управління. Доведено, що ключовими драйверами резильєнтності в BANI-середовищі є ШІ, Big Data та цифрові двійники, які забезпечують перехід до проактивного менеджменту. Встановлено, що сталий розвиток трансформується з фіксованого орієнтиру в безперервний процес динамічного балансування та еволюційної трансформації. Сформовано самонавчальних адаптивних моделей, визначено як безальтернативний шлях забезпечення інституційної стійкості. Результати дослідження можуть бути використані для розробки галузевих алгоритмів адаптації суб'єктів господарювання до викликів цифрової економіки як основні стратегічні орієнтири в контексті сталого розвитку суспільства.

**Ключові слова:** адаптивне управління, сталий розвиток, парадигма BANI, VUCA, цифрова трансформація, стратегічна гнучкість, суспільство, громадянська освіта.

The article examines the transformation of strategic guidelines of the management paradigm in the context of global polycrisis and the transition from the VUCA concept to the BANI-world metric. It is substantiated that the modern architecture of the world order, which is characterized by systemic fragility, anxiety and nonlinearity, requires the rejection of traditional deterministic management models in favor of flexible adaptive systems. The purpose of the work is the theoretical justification and formation of adaptive management tools capable of ensuring the sustainable development of complex socio-economic systems without exhausting their resource potential. In the process of the study, the fundamental shift from the ontology of "prediction and control" to the methodology of "sense and respond" was analyzed. The scientific novelty of the study lies in the comparative analysis of the characteristics of linear and adaptive management of sustainable development. It is proven that in the BANI environment, the key drivers of transformation are digital twins, artificial intelligence and big data, which transform the organization's technological stack into the foundation of proactive management. It is established that sustainable development is transformed from a fixed target benchmark into a continuous process of dynamic balancing and evolutionary transformation.



Special attention is paid to the transition from rigid KPIs to investments in human capital, psychological safety and social responsibility as tools for reducing systemic tension. A lack of specific tools for the transition from linear to decentralized network structures is identified, which is identified as a promising direction for further exploration. It is proven that the formation of adaptive models with a high level of reflection and the ability to self-learning is an alternative way to ensure institutional resilience. The results of the study can be used to develop industry algorithms for adapting business entities to the conditions of the digital economy and global instability.

**Keywords:** adaptive management, sustainable development, BANI paradigm, VUCA, digital transformation, strategic flexibility, society.

**Постановка проблеми.** Сучасна архітектура світопорядку перебуває у фазі перманентної турбулентності, зумовленої розгортанням глобальної полікризи. Синергетичний ефект геополітичних дестабілізацій, кліматичних екстремумів та експоненційного технологічного прогресу в галузі штучного інтелекту фактично нівелює ефективність класичних управлінських підходів. Традиційні детерміністичні моделі, що базуються на лінійній логіці та статичному плануванні, виявляються критично вразливими перед обличчям системної непередбачуваності. Це зумовлює нагальну потребу в парадигмальному переосмисленні стратегій управління та пошуку нових векторів розвитку.

Актуальність переходу до адаптивних моделей диктується передусім трансформацією глобального середовища: від мінливості концепції VUCA до системної крихкості та нелінійності BANI-світу. У такому контексті адаптивність трансформується з інструментальної переваги на іманентну умову виживання складних систем. За цих обставин сталий розвиток перестає сприйматися як фіксований результат довгострокового планування. Він перетворюється на безперервний процес динамічного балансування між економічними, соціальними та екологічними пріоритетами, що реалізується через механізми постійного самонавчання системи в режимі реального часу.

Цифрова трансформація, зокрема інтеграція великих даних та предиктивної аналітики, виступає в цій моделі не самоціллю, а технологічним фундаментом для забезпечення інституційної резильєнтності організацій та держав. Фундаментальний зсув управлінської парадигми від стратегії жорсткого контролю до методології ідентифікації та оперативного реагування вимагає розробки нових теоретико-методологічних засад менеджменту. У новій реальності стратегічна гнучкість стає пріоритетнішою за статичну стабільність, а наукове дослідження цих аспектів дозволяє сформувати адаптивний інструментарій, здатний перетворити виклики глобальних

трансформацій на стратегічні можливості для забезпечення сталого прогресу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундамент для переосмислення управлінської парадигми закладено в працях J. Djalilov та I. Nabiyeva, які розглядають еволюцію теорії менеджменту як безперервний процес адаптації до динамічних змін середовища. Автори доводять, що сучасний етап розвитку менеджменту є логічним завершенням переходу від класичних ієрархічних моделей до гнучких систем, де теоретичні засади мають стати базисом для «менеджменту майбутнього» [3; 8].

Трансформація середовища функціонування (від VUCA до BANI), де особливу увагу зміні зовнішнього контексту приділяють M. Cristofaro, P. L. Giardino та ін., аналізуючи поведінкові стратегії в еволюційній перспективі. Їхні дослідження підтверджують, що перехід від світу VUCA до стану системної крихкості та нелінійності BANI-світу вимагає відмови від раціонального детермінізму на користь адаптивності [2]. S. Semushkina та A. Rodina доповнюють цей аналіз через призму «спіральної динаміки», демонструючи, як цінності та управлінські практики трансформуються в умовах глобальних трансформацій (зокрема в країнах БРІКС), що корелює з необхідністю іманентного виживання складних систем у непередбачуваному середовищі [11].

Адаптивні моделі та сталий розвиток Концептуалізацію сталого розвитку як динамічного процесу досліджують V. Bosch, R. Seiger та ін., вони пропонують методологію бізнес-процесів, що базується на використанні IoT, де сталість є не статичним показником, а результатом постійного моніторингу та зворотного зв'язку [1]. Питання інтеграції екологічних та культурних змін у контексті «Менеджменту 4.0» детально висвітлено у роботі A. Yilmaz Gezgin та M. A. Arıciöǧlu, які обґрунтовують, що сталий розвиток у цифрову епоху можливий лише за умови синергії технологічних інновацій та гнучкого управління [13].

Технологічний фундамент: Industry 4.0 та Big Data а саме роль цифрової трансформації

як предиктивного інструменту розкривається у працях G. Herrera-Vidal та ін., вони аналізують виклики управління складністю в еру Індустрії 4.0. Вони наголошують на важливості системного підходу до виробничих структур [5].

У свою чергу, D. Fadilasari, R. Ghatak та ін., досліджують практичні виклики впровадження систем управління якістю в умовах діджиталізації, підтверджуючи, що предиктивна аналітика та великі дані стають основою інституційної резильєнтності [4].

Питання кібербезпеки та використання методів data mining для захисту систем у цифрову епоху ґрунтовно опрацьовано у дослідженні T. A. Vasilyeva, O. V. Kuzmenko та ін., що є критичним для превентивного управління в умовах глобальних загроз [10].

Стратегічна гнучкість та парадигма або фундаментальний перехід до методології «ідентифікації та оперативного реагування» аналізує Y. Liu, вказуючи на обмеженість традиційної стратегічної теорії в умовах цифрової економіки. Автор підкреслює, що стратегічна гнучкість стає головною детермінантою виживання [6].

Цю думку розвиває Н. Рауат, пропонуючи ключові фреймворки для підвищення організаційної ефективності через адаптацію до змін [9]. Нарешті, M. Wenzel, S. Mantere та ін. узагальнюють багатогранний вплив управлінських досліджень на практику, доводячи, що здатність до швидкої реконфігурації ресурсів сьогодні є пріоритетнішою за концепцію статичної стабільності [12].

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Попри наявність ґрунтовних досліджень у сфері загальної теорії менеджменту та цифровізації, низка аспектів залишається недостатньо розкритими в умовах сучасних глобальних трансформацій. Зокрема, потребують подальшого вивчення такі питання як порівняльний аналіз лінійного та адаптивного управління, тобто перехід від лінійної до децентралізованої структур а саме гнучких адаптивних систем.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної наукової статті полягає у пошуку та обґрунтуванні механізмів забезпечення прогресу без виснаження ресурсного потенціалу в умовах нестабільного середовища. Формування адаптивного інструментарію управління дозволяє ренівелювати ризики глобальних трансформацій, трансформуючи їх у стратегічні можливості для інклюзивного та сталого зростання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Трансформація глобального середовища вимагає відмови від традиційного лінійного менеджменту на користь адаптивних моделей. Сучасна управлінська наука фіксує перехід від концепції VUCA, яка домінувала останні десятиліття, до більш радикальної та тривожної моделі BANI. Це не просто зміна акронімів, а глибокий зсув у способі мислення суб'єктів управління.

Трансформація стратегічних орієнтирів управлінської парадигми в умовах сучасних глобальних викликів вимагає глибокої деконструкції середовища VUCA, що тривалий час домінувало як епоха керованої складності. У межах цієї концепції світ розглядався як складний шторм, де управління покладалося на глибоку аналітику та досвід, а основним стратегічним орієнтуванням виступала мінімізація ризиків через детальне збирання та обробку даних. Підхід до сталого розвитку в цей період сприймався переважно як впровадження набору стандартів, таких як ESG чи ISO, які інтегрувалися в систему задля стабілізації бізнес-процесів за умови, що збільшення ресурсів та глибина аналізу здатні зробити будь-яку ситуацію зрозумілою. Однак перехід до епохи BANI знаменує собою початок управління в умовах системного хаосу, де модель описує стан розриву зв'язків між діями та результатами через властивості крихкості, тривожності, нелінійності та незрозумілості процесів [11].

Зміна парадигми в контексті BANI-світу передбачає насамперед трансформацію від крихкості до системної резильєнтності. Традиційні моделі, орієнтовані на максимальну ефективність за принципами Lean або Just-in-time, виявилися вразливими, що змушує змістити стратегічний фокус на надлишковість, диверсифікацію та створення запасів міцності замість пошуку виключно найдешевших рішень. Паралельно із цим відбувається рух від загальної тривожності до свідомості та емпатії, де стратегічне управління відмовляється від жорстких KPI на користь розвитку людського капіталу та забезпечення психологічної безпеки, оскільки сталий розвиток стає неможливим без інвестицій у соціальну відповідальність як інструмент зниження напруги. Важливим аспектом оновленої парадигми є врахування фактору нелінійності, коли незначні події спричиняють масштабні наслідки, що робить довгострокове планування неефективним. Це стимулює перехід до сценарного

моделювання та Agile-стратегій, де управління сталим розвитком трансформується у серію коротких ітераційних циклів, які корегуються залежно від миттєвої реакції середовища. Водночас проблема незрозумілості та інформаційного перенасичення вирішується через синергію людської інтуїції та системного мислення зі штучним інтелектом. Менеджмент майбутнього орієнтується на предиктивну аналітику, де замість пошуку вичерпних відповідей ключовим стає вміння ставити коректні запитання алгоритмам. У підсумку синтез цих процесів формує нову модель сталого розвитку, яка замінює концепцію стабільної траєкторії ідеєю динамічної рівноваги, спрямованої на розбудову внутрішньої сили системи для перетворення хаосу на імпульс для якісного оновлення.

Результати проведеного порівняльного аналізу дозволяють виділити фундаментальні розбіжності між традиційним та інноваційним підходами до управління. Базова парадигма лінійного управління ґрунтується на принципі передбачення та контролю, що цілком відповідало стабільному середовищу з прогнозованими трендами в межах концепції VUCA. На противагу цьому адаптивне управління реалізує стратегію відчуття та реагування, яка є критично необхідною в умовах сучас-

ного BANI-світу з його системною крихкістю та нелінійністю процесів.

Суттєві відмінності простежуються також у підходах до часових рамок та організаційної структури. Традиційні моделі використовують фіксований горизонт планування із розробкою жорстких довгострокових планів на період від п'яти до десяти років. Адаптивний підхід натомість пропонує ковзне планування, що передбачає динамічні ітерації та постійний перегляд стратегічних орієнтирів. Процес прийняття рішень у класичній системі залишається централізованим та ієрархічним, тоді як інноваційні моделі тяжіють до децентралізації та розгалуженої мережевої взаємодії між суб'єктами.

Роль технологічного забезпечення у порівнюваних моделях також трансформується. Якщо лінійне управління розглядає цифровізацію лише як допоміжний інструмент для автоматизації рутинних операцій, то в адаптивних системах штучний інтелект, великі дані та цифрові двійники стають ключовими драйверами розвитку. Це дозволяє змінити характер реагування на зовнішні виклики з реактивного, що передбачає дії лише після фактичного настання події, на проактивний, який базується на предиктивному моделюванні та упередженні ризиків [5].

Таблиця 1

**Порівняння характеристик лінійного та адаптивного управління сталим розвитком**

Критерій порівняння	Лінійне (традиційне) управління	Адаптивне (інноваційне) управління
Базова парадигма	працює в умовах, коли майбутнє схоже на минуле.	зміни відбуваються швидше, ніж ми встигаємо їх записувати.
Сприйняття середовища	Стабільне, з передбачуваними трендами VUCA, все змінюється, але ми все ще можемо використовувати аналітику та логіку.	звичні системи руйнуються, а результати дій не піддаються логічному поясненню через інформаційне перенасичення (BANI)
Горизонт планування	Фіксований (довгострокові 5-10 річні плани)	Ковзний (динамічні ітерації з постійним переглядом)
Прийняття рішень	Централізоване, ієрархічне	Децентралізоване, на основі мережевої взаємодії
Роль технологій	Допоміжні інструменти автоматизації	Ключовий драйвер (ШІ, Big Data, цифрові двійники)
Реакція на зміни	Реактивна (після настання події)	Проактивна (на основі предиктивного моделювання)
Мета управління	Оптимізація існуючих процесів	Створення резильєнтної та самонавчальної системи
Сталий розвиток	Кінцевий пункт призначення	Постійний процес еволюційної трансформації

*Джерело: сформовано авторами за основі [1-6; 8-13]*

Кінцева мета та сприйняття концепції сталого розвитку в цих моделях мають принципово різну спрямованість. Традиційне управління орієнтоване на оптимізацію існуючих процесів задля досягнення фіксованого результату або формальної відповідності встановленим нормам. Адаптивна парадигма ставить за мету створення резильєнтної самонавчальної системи, де сталий розвиток розглядається не як кінцевий пункт призначення, а як безперервний процес еволюційної трансформації в умовах глобальних змін.

Важливою відмінністю адаптивної моделі є перехід від статичного алгоритму «аналіз – план – дія» до динамічної петлі зворотного зв'язку в реальному часі. Методологія «відчувай та реагуй» дозволяє системі безперервно ідентифікувати слабкі сигнали ринкового та екологічного середовища. Це забезпечує можливість миттєвого коригування стратегії («реагування») без прив'язки до завершення формального планового періоду. За такого підходу організація трансформується з механістичної структури у гнучку систему, здатну до самовідновлення.

В умовах BANI-світу, де інформаційне переенасичення часто призводить до дезорієнтації суб'єктів управління, роль інтелектуальних систем зазнає докорінних змін. Інтеграція ШІ та Big Data зміщує акцент із простої автоматизації рутинних операцій до функції предиктивної навігації. Це дозволяє виявляти приховані закономірності в масивах нелінійних даних, трансформуючи управління з реактивного «гасіння пожеж» у стратегію випереджальної адаптації. Крім того, адаптивне управління змінює фундаментальне ставлення до ресурсного забезпечення. На противагу лінійному менеджменту, що максимізує поточну ефективність через мінімізацію витрат, інноваційний підхід орієнтується на надлишковість та диверсифікацію. Створення певного запасу міцності та варіативності ресурсів є

необхідною умовою для збереження життєздатності системи в моменти раптового руйнування звичних зв'язків.

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує, що в умовах глобальної полікризи та переходу до нелінійної метрики BANI-світу традиційні лінійні моделі управління сталим розвитком вичерпали свій адаптаційний ресурс. Основним результатом роботи стало обґрунтування необхідності парадигмального зсуву від стратегій жорсткого детермінізму та контролю до гнучких адаптивних систем, здатних до самоорганізації та випереджального реагування на екзогенні шоки.

Встановлено, що ключовою детермінантою успішної трансформації є перехід від статичного планування до динамічних ітераційних циклів, де сталий розвиток розглядається не як фіксований цільовий орієнтир, а як безперервний процес підтримки системної резильєнтності. Важливою умовою такої трансформації є інтеграція передових цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту та предиктивної аналітики, які перетворюють технологічний стек організації на фундамент проактивного управління.

Порівняльний аналіз довів, що впровадження децентралізованих мережових структур та механізмів самонавчання дозволяє мінімізувати вразливість перед обличчям непередбачуваності та забезпечити баланс між економічною ефективністю та соціально-екологічною відповідальністю. Таким чином, формування адаптивного управлінського інструментарію є безальтернативним шляхом до забезпечення життєздатності складних соціально-економічних систем у довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці конкретних галузевих алгоритмів адаптації, які враховували б специфіку цифрової трансформації в різних сегментах глобальної економіки.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bosch V. T., Seiger R., Albiol M. A., Gascon A. M., Valderas Aranda P. J. A Conceptual Model and Methodology for Sustainability-aware, IoT-enhanced Business Processes. 2025. arXiv:2508.05301 [cs.SE]. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2508.05301>
2. Cristofaro M., Giardino P. L., Camilli R., Hristov I. Understanding behavioral strategy: a historical evolutionary perspective in “Management Decision”. 2024. *Management Decision*. Vol. 62(13). P. 426–455. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-01-2023-0072>
3. Djalilov J. The Evolution of Management Theory: A Literature Review. 2025. *Academia Open*. Vol. 10 No. 1.
4. Fadilasari D. P., Ghatak R. R., Garza-Reyes J. A., Joshi R., Kandasamy, J. Adopting quality management practices in the industry 4.0 era: an investigation into the challenges. 2024. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 35. No. 9-10. P. 1098–1123. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2354840>

5. Herrera-Vidal G., Coronado-Hernández J. R., Maheut J. Complexity management challenges in the Industry 4.0 era: A systematic review in production system. 2025. *Results in Engineering*. Vol. 26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2025.105329>
6. Liu Y. A Critical Review of the Adaptability of Strategic Management Theory in the Digital Economy Era. 2024. December. *Modern Economy*. Vol. 15. No. 12, P. 1223–1232. DOI: <https://doi.org/10.4236/me.2024.1512062>
7. Lafont-Torio J., Martín J. M. M., Fernández J. A. S., Soriano D. R. Perceptions of progress toward achieving the sustainable development goals: Insights from cooperative managers. *Sustainable technology and entrepreneurship*, 2024. № 3(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100055>
8. Nabiyeva I. The Evolution of Management Theory and Practice as the Basis of Modern Management. *In Modern Problems and Prospects of Economic Management*. 2023. Azerbaijan State Oil and Industry University. P. 59–67. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4719784](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4719784)
9. Payam H. Understanding management theory: key frameworks for enhancing organizational efficiency, adapting to change, and leading in today's dynamic environment. 2024. *Business Studies Journal*. Vol. 16(3). P. 1–3. URL: <https://www.abacademies.org/articles/understanding-management-theory-key-frameworks.pdf>
10. T.A.Vasilyeva, O.V.Kuzmenko, N.V.Stoyanets, A.E.Artyukhov, V.V.Bozhenko (2022) The depiction of cybercrime victims using data mining techniques *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022, (5): 174–178. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-5/174>
11. Semyshkina S., Rodina A. Management Concepts in the Paradigm of Spiral Dynamics: a Comparative Analysis of BRICS Countries' Practices. 2025. *BRICS Journal of Economics*. Vol. 6. No. 1. P. 207–223. DOI: <https://doi.org/10.3897/brics-econ.6.e146809>
12. Wenzel M., Gylfe P., Mantere S., Cornelissen J. The Manifold Impacts of Management Research. 2025. *Journal of Management Studies*. Vol. 62. No. 3, P. 487–499. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.13240>
13. Yılmaz Gezgin A., Arıciöğlü M. A. Industry 4.0 and Management 4.0: Examining the Impact of Environmental, Cultural, and Technological Changes. 2025. *Sustainability*. Vol. 17(8). Article 3601. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17083601>
14. Xia Z., Sun A., Cai X., Zeng S. Modeling the Evolutionary Trends in Corporate ESG Reporting: A Study based on Knowledge Management Model. *Technological Forecasting & Social Change*. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2309.07001> (дата звернення: 08.01.2025).

Дата надходження статті: 15.03.2026

Дата прийняття статті: 13.04.2026

Дата публікації статті: 23.04.2026