

УДК 005.95:338.124.4

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-99-105

Людмила Ремньова

**ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ НОВОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У VUCA-СВІТІ**

Людмила Ремнёва

**ОСНОВНЫЕ ВЫЗОВЫ И ДЕТЕРМИНАНТЫ НОВОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В VUCA-МИРЕ**

Lyudmyla Remnova

**THE MAIN CHALLENGES AND DETERMINANTS OF THE NEW HR-MANAGEMENT MODEL IN A VUCA-WORLD**

У статті проаналізовано наявні взаємозв'язки між основними викликами та детермінантами VUCA-світу в контексті їхнього впливу на парадигмальні зрушення в системі сучасного HR-менеджменту. Обґрунтовано необхідність удосконалення бізнес-процесів сучасних компаній шляхом трансформації викликів VUCA-світу в джерело конкурентних переваг. Виокремлено основні детермінанти деструктивної та конструктивної моделей управління та розвитку персоналу в розрізі окремих ознак VUCA-світу. Обґрунтовано основні компетентності ефективного управлінця у швидко змінюваному середовищі.

**Ключові слова:** VUCA-світ; VUCA-виклики; турбулентність; управління персоналом; менеджмент; компетентності персоналу.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 9.

В статье проанализированы существующие взаимосвязи между основными вызовами и детерминантами VUCA-мира в контексте их влияния на парадигмальные сдвиги в системе современного HR-менеджмента. Обоснована необходимость совершенствования бизнес-процессов современных компаний путем трансформации вызовов VUCA-мира в источник конкурентных преимуществ. Выделены основные детерминанты деструктивной и конструктивной моделей управления и развития персонала в разрезе отдельных признаков VUCA-мира. Обоснованы основные компетентности эффективного управленца в быстро изменяющейся среде.

**Ключевые слова:** VUCA-мир; VUCA-вызовы; турбулентность; управление персоналом; менеджмент; компетентности персонала.

Рис.: 1. Табл.: 1. Библ.: 9.

The article analyzes the existing relationships between the main challenges and determinants of the VUCA world in the context of their influence on paradigm shifts in the system of modern HR management. The necessity of improving the business processes of modern companies by transforming the challenges of the VUCA world into a source of competitive advantage is substantiated. The main determinants of the destructive and constructive models of personnel management and development are highlighted in the context of individual features of the VUCA world. The basic competencies of an effective manager in a rapidly changing environment are substantiated.

**Keywords:** VUCA-world, VUCA-challenges, turbulence, personnel management, management, staff competence.

Fig.: 1. Table: 1. References: 9.

**JEL Classification:** D80; J23; M11; M12

**Постановка проблеми.** В умовах посилення нестабільності зовнішнього середовища, динамічних соціально-економічних трансформацій, появи нових викликів, які раніше людству не траплялись, а тому не має напрацьованого позитивного досвіду вирішення складних завдань, суттєво актуалізується необхідність наукового переосмислення процесів управління персоналом відповідно до сучасних мегатрендів VUCA-світу. Водночас назріла потреба переглянути й розширити трактування концептуальної сутності парадигмальних зрушень у системі управління персоналом в епоху глобальних змін під впливом процесів турбулентності, невизначеності, неоднозначності та ускладнення протікання процесів у сучасному бізнес-середовищі. У контексті вищезазначеного особливої важливості набуває системний підхід до ідентифікації основних викликів так званого VUCA-світу та обґрунтування детермінованих цими викликами сучасних векторів еволюції відносин у сфері управління персоналом в епоху глобальних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом проблема сучасних економічних досліджень дедалі частіше розглядається через призму використання турбулентного підходу. Водночас окремі дослідники сфокусовано вивчають явища турбулен-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

тності в процесі пізнання економічних об'єктів. Так, зокрема, у наукових працях І. А. Дем'янчук, М. В. Дубини, Г. П. Журавльова, П. В. Захарченко, Е. В. Маслюк, С. М. Шкарлета, Р. Ф. Ярошенко та інших достатньо уваги приділено теоретичним аспектам використання турбулентного підходу, обґрунтуванню його сутності та можливостей використання в різних сферах економічної та управлінської діяльності. Водночас, враховуючи важливість людського капіталу у вирішенні проблем швидко змінюваного VUCA-світу, у науковому дискурсі поступово відбувається переосмислення традиційних підходів до формування та розвитку персоналу в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. У площині вищезазначеного заслугоує на особливу увагу запропонована В. А. Гросул та О. В. Жиляковою модель VUCA-компетенцій, в основу якої покладено толерантність до невизначеності [2]. На наш погляд, очевидним є перекося цієї моделі в площину забезпечення реалізації антикризової стратегії підприємства, що суттєво звужує сферу її застосування за рахунок акценту лише на кризових явищах розвитку динамічного бізнес-середовища.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Незважаючи на значний внесок закордонних та вітчизняних науковців у дослідження основних характеристик VUCA-світу та їхнього впливу на різні аспекти сучасних бізнес-процесів, недостатня увага приділена проблемі формування принципово нової моделі управління та розвитку персоналу в динамічному бізнес-середовищі. З цих позицій детального наукового розгляду потребують наявні взаємозв'язки між основними викликами та детермінантами VUCA-світу саме в контексті обумовлення парадигмальних зрушень у системі сучасного HR-менеджменту з урахуванням вітчизняного та закордонного досвіду.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є ідентифікація існуючих викликів та детермінант так званого сучасного VUCA-світу в контексті їхнього впливу на формування нової конструктивної моделі управління та розвитку персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** До основних умов, в яких доводиться функціонувати суб'єктам господарювання на сучасному етапі розвитку глобального світу, найчастіше відносять: динамізм та хаотичність змін бізнес-середовища, підвищену турбулентність, невизначеність, нестабільність, непостійність, складність, непередбачуваність, екстремальність тощо. При цьому, заслугоує на увагу наукова думка стосовно необхідності поглиблення системи методів сучасних економічних досліджень новим турбулентним підходом, що дозволить глибше пізнати закономірності розвитку соціально-економічних систем у хаотичному світі, коли стає занадто складно передбачити подальші трансформації зовнішнього середовища [7].

Для характеристики особливого стану сучасного бізнес-середовища, що формується під впливом раніше зазначених умов, останнім часом активно застосовується так звана концепція VUCA-світу, в основу виникнення якої покладено використання англomовного акроніму з початкових літер чотирьох слів: 1) *Volatility* (мінливість, волатильність); 2) *Uncertainty* (невідомість, непередбачуваність); 3) *Complexity* (складність); 4) *Ambiguity* (неоднозначність, багатозначність).

Вперше цей термін був використаний у Військовій академії армії США близько 20 років тому для боротьби з тероризмом [8], а потім поширився і на інші сфери діяльності та суспільного буття. Так, зокрема, останнім часом концепція VUCA-світу набула значного поширення в управлінні змінами, бізнес-процесами та персоналом.

На думку В. А. Гросул та О. В. Жилякової [2], термін «VUCA» змістився з військової термінології в сучасні бізнес-словники, оскільки він достеменно описує сучасне бізнес-середовище, в якому здійснюють свою діяльність вітчизняні суб'єкти господарювання. На підставі того, що хаос, турбулентність і мінливе бізнес-середовище стають «новою нормою», автори впевнено стверджують, що вітчизняні підприємства здійсню-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

ють свою діяльність у VUCA-світі. Характеризуючи непередбачуваність та швидкість змін внутрішнього та зовнішнього оточення у VUCA-світі, вищезгадані науковці звертають увагу на необхідність враховувати: 1) вірогідність прояву турбулентних процесів у діяльності підприємства; 2) розмір та амплітуду хаотичних змін у певному інтервалі часу; 3) агресивність прояву турбулентних процесів, що впливає на інваріантність напрямів антикризового розвитку підприємства [2, с. 395].

Варто зазначити, що зміст концепції VUCA-світу повніше розкривається на її ретроспективному протиставленні з концепцією SPOD-світу, що являє собою акронім, утворений початковими літерами слів із кардинально протилежними ознаками зовнішнього середовища [1; 9]: *Steady* (стійке); *Predictable* (передбачуване); *Ordinary* (просте); *Definite* (визначене).

Очевидно, що на початку XXI століття під впливом глобальних мегатрендів на зміну стійкому, передбачуваному, простому й визначеному *SPOD-світу* прийшов мінливий, непередбачуваний, складний та неоднозначний *VUCA-світ*, в якому ситуація на ринку змінюється настільки швидко, що заздалегідь підготуватися до вирішення складних та неоднозначних завдань просто неможливо. У результаті раніше напрацьовані управлінські стратегії, що були досить ефективними в умовах SPOD-світу, вже не спрацьовують і втрачають свою актуальність у VUCA-середовищі (рис. 1).

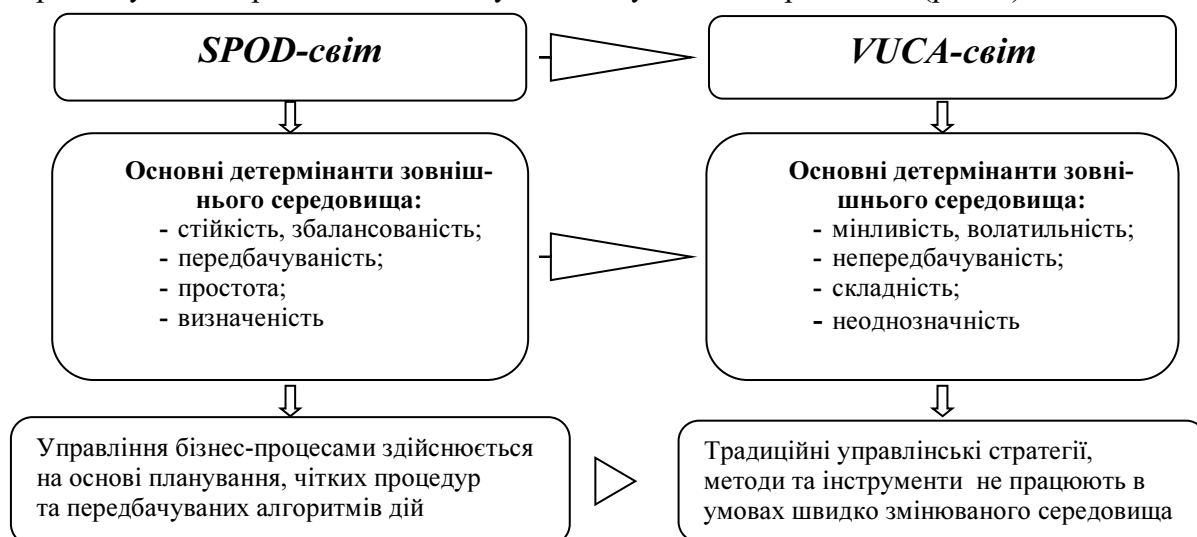


Рис. 1. Порівняння концепцій SPOD-світу та VUCA-світу в контексті впливу детермінант зовнішнього середовища на управлінські стратегії

У площині вищезазначеного актуалізується розробка нових наукових підходів до пошуку ефективних стратегій реагування на вимоги розвитку VUCA-світу та переосмислення нової парадигми управління персоналом у новій економічній реальності. При цьому доцільно враховувати, що сучасні трансформаційні процеси в епоху VUCA-світу характеризуються надзвичайно високою швидкістю цивілізаційного поступу, значною напругою та інтенсивністю, глибокими змінами світоглядних орієнтирів, кардинальними якісними зрушеннями в атрибутах та ціннісних засадах господарювання та суспільного буття під впливом великомасштабних, довгострокових тенденцій світового розвитку, які отримали назву мегатрендів [6]. Єдиних наукових підходів до визначення конфігурації сучасних мегатрендів в епоху становлення та розвитку постіндустріальної економіки в науковому дискурсі поки що не існує. Водночас в економічній літературі найчастіше як стійкі макроекономічні чинники впливу на розвиток бізнесу, економіки, суспільних процесів та особистого життя всіх жителів планети в різній комбінації згадуються такі мегатренди як глобалізація, діджиталізація, фінансіалізація, інтелектуалі-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

зація, регіоналізація, демографічні виклики, універсалізація міграційних потоків, мережевізація та кластеризація економіки, криза світового лідерства, соціалізація, екологічні виклики та інші. При цьому спільною ознакою перелічених трендів є довгостроковий характер та глобальні наслідки локальних дій, що значною мірою позначились на формуванні нових траєкторій еволюції трудових відносин.

Незважаючи на різну природу вищезгаданих мегатрендів, наслідком їхнього впливу є динамічні зміни зовнішнього бізнес-середовища, до яких потрібно швидко адаптувати внутрішнє середовище суб'єктів господарювання, і передусім діючу систему управління та розвитку персоналу. У контексті вищезазначеного варто погодитися з думкою Л. М. Петренко стосовно того, що прогрес сьогодні за тими фахівцями, які швидко реагують на зміни, продукують інноваційні ідеї та мають сміливість їх втілювати [5, с. 147]. Також потрібно враховувати, що характерною ознакою VUCA-світу є швидке старіння знань та необхідність їх постійного оновлення в межах концепції Long Life Learning. Так, зокрема, за існуючими дослідженнями, «щорічно оновлюється 5 % теоретичних і 20 % професійних знань. Відповідно до прийнятої в США одиниці старіння знань фахівця – періоду напіврозпаду компетентності (її зниження на 50 %) у результаті появи нової інформації – ця критична точка по багатьох професій настає менш ніж через 5 років» [3, с. 31]. Швидке старіння знань в умовах волатильного, невизначеного, складного та суперечливого VUCA-світу зумовлює необхідність регулярного оновлення моделі компетентностей персоналу відповідно до сучасних викликів турбулентного середовища.

З огляду на вищевказане суб'єкти господарювання повинні бути готовими до викликів VUCA-середовища [9]. Враховуючи, що постійні зміни й нестабільність стають константою нової реальності, керівники підприємств повинні не тільки прийняти і зрозуміти нові детермінанти зовнішнього середовища, а й навчатися трансформувати виклики VUCA-світу у джерело своїх конкурентних переваг завдяки новій моделі компетентностей персоналу.

У цьому контексті слід погодитися з такою науковою думкою, що VUCA-світ дозволяє підприємствам еволюціонувати у своєму розвитку і пройти непростий шлях від стратегічно орієнтованих і самонавчальних підприємств до адаптивних підприємств, які спроможні гнучко реагувати на мінливе, невизначене, складне і суперечливе бізнесоточення [2]. При цьому слід зазначити, що готовність до успішного функціонування бізнес-організацій у VUCA-світі вимірюється їхньою здатністю трансформуватися в адаптивні структури та вмінням скористатися адаптивними перевагами для створення нової доданої вартості. Необхідно зазначити, що складність нових завдань у швидко змінюваному середовищі вимагає зовсім інших підходів до ведення бізнесу та передбачає кардинальну зміну моделей розвитку та навчання персоналу. Іншими словами, вчитися керувати змінами і хаосом потрібно не на старому досвіді, а шляхом повторного винайдення (*reinventing*) способів ведення бізнесу та ефективного управління персоналом з основним фокусом на швидкість прийняття рішень, гнучкість, нестандартність мислення та інновативність. Отже, йдеться про парадигмальні зрушення у системі управління персоналом, в основу яких покладено нову модель компетенцій, адекватних новим умовам господарювання у VUCA-середовищі.

На наше переконання, обґрунтування концептуальних засад нової парадигми управління персоналу на засадах компетентнісного підходу повинно ґрунтуватись на усвідомленні наявних взаємозв'язків між основними ознаками VUCA-світу, його викликами та обумовленими детермінантами основних векторів розвитку персоналу відповідно до нових умов бізнес-середовища, що представлені в табл. 1. Як видно з наведених даних, основним завданням в управлінні персоналом у VUCA-середовищі є подолання опору зовнішнім чинникам та недопущення деструктивних моделей поведінки. Водночас, зростає роль адаптивності як бізнес-організації загалом, так і здатності її окремих підсистем швидко адаптуватись до змін бізнес-середовища. А для цього потрібно під-

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

готувати нове покоління управлінців до роботи в умовах нестійкого зовнішнього середовища, розвиваючи такі якості як гнучкість, готовність до змін, а також уміння трансформувати негативні чинники та виклики VUCA-світу в конструктивні ідеї та нові можливості для подальшого розвитку суб'єктів господарювання.

Таблиця 1

*Систематизація основних ознак та викликів VUCA-світу  
у взаємозв'язку з основними детермінантами моделей управління персоналом*

<b>Основні ознаки VUCA-світу</b>	<b>Основні виклики VUCA-світу</b>	<b>Основні детермінанти деструктивної моделі управління персоналом</b>	<b>Основні детермінанти конструктивної моделі управління персоналом</b>
<b>Volatility</b> (мінливість, волатильність)	- Швидка зміна конфігурації бізнес-середовища; - динамізм бізнес-процесів; - нестабільність, хаотичність та висока ймовірність виникнення ризикових ситуацій	- Несприйняття змін; - опір змінам; - концентрація уваги на негативних чинниках та негативному досвіді	- Осмислення змін та вміння швидко адаптуватися до них; - швидке прийняття рішень; - формування стресостійкості; - проактивне управління змінами з метою усунення їх руйнівних наслідків
<b>Uncertainty</b> (невідомість, непередбачуваність)	- Непередбачуваність турбулентних процесів, амплітуди змін та агресивності їх прояву; - ймовірність «раптових подій»	- Покладання на інструменти та методи, які працювали в минулому; - спроба виконати раніше намічений план будь-якою ціною; - нерозуміння можливих перспектив розвитку	- Вміння прогнозувати альтернативні сценарії розвитку подій, розробляти запасні варіанти (сценарії); - бізнес-симуляція поведінки персоналу в екстремальних умовах; - вміння діяти в умовах неповної або недостатньої інформації; - вміння розпізнавати слабкі сигнали розвитку ситуації
<b>Complexity</b> (складність)	- Складність розуміння наявних причинно-наслідкових зв'язків існуючих проблем; - невідомі результати управлінських рішень	- Ускладнення бізнес-процесів; - намагання спиратися на наявний досвід та екстраполяцію минулих тенденцій розвитку бізнес-організації при вирішенні складних проблем; - невміння швидко перебудувувати моделі поведінки	- Пріоритет проектних рішень над процесними рішеннями; - вміння працювати в команді та досягати синергії від командної роботи; - вміння критично мислити, оцінювати ризики, генерувати нестандартні рішення складних проблем; - вміння спрощувати складні бізнес-моделі
<b>Ambiguity</b> (неоднозначність, багатозначність).	- Ризик неправильно тлумачення ситуації; - складність порівняння ідеальних та фактичних даних	- Неправильне ставлення до помилок; - вузькість та однозначність поглядів на ситуацію	- Розвиток експертних навичок та інтуїції; - залучення додаткової інформації та постійний моніторинг; - розробка та впровадження інновацій

Джерело: складено автором із використанням [1; 2; 4; 8].

Відповідно, конструктивні моделі управління персоналом полягають у трансформації викликів VUCA-світу в джерело конкурентних переваг на основі кардинальної зміни моделей управління та розвитку персоналу. У цьому контексті доцільно згадати модель розвитку лідерства, запропоновану К. Робертсом і використану такими загальновідомими світовими компаніями-лідерами, як Ge, Unilever та Макдональдс. Ця модель отримала назву «VUCA-відповідь на VUCA-виклики» [1; 2]. На нашу думку, її основною сутнісною ознакою є використання в позитивному контексті акроніму VUCA як сукупності базових компетентностей, що визначають необхідні поведінкові риси ефективного управлінця у швидко змінюваному середовищі й можуть бути охарактеризовані таким чином:

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

1) *Vision* (бачення) – передбачає чіткий фокус дій та об'єднання персоналу навколо сильної мети, віру в успіх та потенціал команди, вмiле поєднання короткострокового та довгострокового планування;

2) *Understanding* (розуміння) – базується на емпатії, здатності до співпраці, умінні формувати навколо себе бізнес-спільноту, постійно шукати відповіді на нові невідомі запитання та генерувати нові ідеї та альтернативні сценарії дій з метою розширення горизонту прийняття рішень у непередбачуваних ситуаціях;

3) *Clarity* (ясність) – здатність до спрощення (симпліфікації) бізнес-процесів та відсікання зайвого, вміння діяти на основі неповної та недостатньої інформації, використовувати інтуїцію, критично мислити та аналізувати наявні зв'язки між окремими елементами системи;

4) *Agility* (рішучість) - передбачає рішучість, сміливість, гнучкість, толерантність до невизначеності, постійну готовність до змін, інноваційність, постійний розвиток, удосконалення комунікацій, вміння делегувати повноваження та довіряти персоналу, створювати креативну атмосферу для розвитку.

Таким чином, конструктивні моделі управління персоналом повинні ґрунтуватися на формуванні багатьох компетентностей, необхідних для успішної діяльності працівників у VUCA-світі. При цьому функціональна неспроможність старих практик, наявних ресурсів та діючих інститутів у нових умовах глобального світу зумовлює необхідність здійснення реінвентингу або повторного винайдення способів ведення бізнесу та управління персоналом відповідно до вимог турбулентного бізнес-середовища.

**Висновки і пропозиції.** Систематизація існуючих в економічній літературі наукових підходів до HR-менеджменту у VUCA-середовищі та проведене дослідження основних детермінант деструктивних та конструктивних моделей управління та розвитку персоналу у нових умовах господарювання дає підстави для наступних висновків:

- турбулентне середовище кардинально змінює підходи до управління персоналом і обумовлює потребу у використанні нових бізнес-моделей, практик та технологій управління бізнес-процесами загалом та персоналом, зокрема;

- концептуальною основою формування ефективної моделі управління персоналом у швидкозмінюваному середовищі є розуміння природи викликів VUCA-світу та усвідомлення необхідності їх трансформації в джерело конкурентних переваг;

- готовність до викликів VUCA-світу передбачає проактивне лідерство та вміння забезпечити вищу швидкість змін у середині бізнес-організації в порівнянні зі швидкістю змін зовнішнього середовища з метою уникнення руйнівних наслідків цих змін за допомогою превентивних стратегій. При цьому в управлінні людськими ресурсами чітко виокремлюється пріоритет проектного підходу над процесним та суттєво підвищується роль колаборації команд у вирішенні складних нестандартних завдань-викликів, з якими раніше компанії не стикались і не мають досвіду вирішення таких проблем у швидкозмінюваному глобальному світі.

#### Список використаних джерел

1. Горобець Т. Час VUCA: до чого готуватися компаніям в епоху змін. URL: <https://www.slideshare.net/TeamCareerForum/vuca-67983689>.

2. Гросул В. А., Жилиякова О. В. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу. *Бізнес Інформ.* 2015. № 11. С. 393-399. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_11\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_11_64).

3. Козубовська І. В., Стойка О. Я., Сідун Л. Ю. Історико-педагогічні аспекти розвитку вищої освіти в США (кінець ХХ початок ХХІ століття): монографія. Ужгород: Видавництво ПП «АУДОР-ШАРК», 2015. 186 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/18469>.

4. Мир VUCA. URL: <http://becmology.blogspot.com/2016/03/vuca.html>.

5. Петренко Л. М. Структурування інформації в управлінні якістю підготовки кваліфікованих робітників. *Забезпечення якості освіти: теорія та практика*: кол. монографія / під заг. ред. Н. В. Житник. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2011. С. 130–157.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

6. Ремньова Л. М., Ніколаєнко Ю. В. Концептуалізація парадигмальних зрушень у системі фінансового менеджменту під впливом глобальних мегатрендів економічного розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2(2). С. 139-147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2015\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_2_24).

7. Шкарлет С. М., Дубина М. В. Застосування турбулентного підходу до пізнання економічних систем. *Науковий вісник Полісся*. 2017. №1(9), ч. 1. С. 8–15. URL: <https://nvp.stu.cn.ua/ru/-/item/623-application-of-turbulent-approach-to-the-knowledge-of-the-economic-systems/623-application-of-turbulent-approach-to-the-knowledge-of-the-economic-systems.html>.

8. Эволюция модели компетенций персонала в условиях неопределенности. URL: [http://www.wardhowell.com/teinstitute/vuca\\_modeli\\_kompetencij](http://www.wardhowell.com/teinstitute/vuca_modeli_kompetencij).

9. What VUCA Really Means for You. URL: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-meansfor-you>.

### References

1. Horobets, T. (2016). *Chas VUCA: do choho hotuvatytsya kompaniyam v epokhu zmin [VUCA Time: What Companies Should Prepare for in an Age of Change]*. Retrieved from <https://www.slideshare.net/TeamCareerForum/vuca-67983689>.

2. Hrosul, V. A., Zhyliakova, O. V. (2015). Sutnist ta osoblyvosti formuvannya antykryzovoi stratehii pidpriemstva v umovakh VUCA-svitu [Essence and Features of Formation of an Anti-Crisis Strategy of Enterprise in Conditions of VUCA World]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, 393–399. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_11\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_11_64).

3. Kozubovsk, I. V., Stoyka, O. Ya., Sidun, L. Yu. (2015). Istoryko-pedahohichni aspekty rozvytku vyshchoyi osvity v SSHA (kinets' XX pochatok XXI stolittya) [Historical and pedagogical aspects of the development of higher education in the United States (end of XX beginning of XXI century)]. Uzhhorod: Vydavnytstvo PP «AUDOR-SHARK». Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/18469>.

4. Mir VUCA [VUCA World]. Retrieved from <http://becmology.blogspot.com/2016/03/vuca.html>.

5. Petrenko, L. M. (2011). Strukturuvannya informatsiyi v upravlinni yakystyu pidhotovky kvalifikovanykh robotnykiv [Structuring information in the quality management training of skilled workers]. In N. V. Zhytnyk (Ed.), *Zabezpechennya yakosti osvity: teoriia ta praktyka – Quality Assurance in Education: Theory and Practice* (pp. 130–157). Dnipropetrovsk: IMA-pres [in Ukrainian].

6. Remnova, L. M., Nikolaienko, Yu. V. (2015). Kontseptualizatsiia paradyhmalnykh zrushen u systemi finansovoho menedzhmentu pid vplyvom hlobalnykh mehatrendiv ekonomichnoho rozvytku [Conceptualization of paradigm's shifts in the system of finance of global megatrends economic development]. *Naukovyy visnyk Polissia – Scientific bulletin of Polissia*, 2(2), 139–147. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2015\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_2_24) [in Ukrainian].

7. Shkarlet, S.M., Dubyna, M. V. (2017). Zastosuvannya turbulentnoho pidkhodu do piznannia ekonomichnykh system [Application of turbulent approach to the knowledge of the economic systems]. *Naukovyy visnyk Polissia – Scientific Bulletin Polissia*, 1 (1(9)), 8–15. Retrieved from <https://nvp.stu.cn.ua/ru/-/item/623-application-of-turbulent-approach-to-the-knowledge-of-the-economic-systems/623-application-of-turbulent-approach-to-the-knowledge-of-the-economic-systems.html>.

8. *Evolutsiia modeli kompetentsii personala v usloviakh neopredelennosti [The evolution of the staff competency model in the face of uncertainty]*. Retrieved from [http://www.wardhowell.com/teinstitute/vuca\\_modeli\\_kompetencij](http://www.wardhowell.com/teinstitute/vuca_modeli_kompetencij).

9. What VUCA Really Means for You. Retrieved from: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-meansfor-you>.

**Ремньова Людмила Михайлівна** – кандидат економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Ремнёва Людмила Михайловна** – кандидат экономических наук, профессор, заведующая кафедрой управления персоналом и экономики труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Remnova Lyudmyla** – PhD in Economics, Professor, Head of Department of Human Resources Management and Labor Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** [remneva1962@ukr.net](mailto:remneva1962@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5973-5912>

**ResearcherID:** F-5075-2016