

обліково-аналітичних процесів істотно підвищує аналітичну глибину стратегічного обліку та його спроможність реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Подальші наукові пошуки доцільно зосередити на розробленні прикладного інструментарію інтеграції стратегічного обліку у систему вартісно-орієнтованого управління підприємством, зокрема на формуванні методик кількісного вимірювання впливу нематеріальних активів на ринкову вартість бізнесу. Також, окремої уваги потребують питання інституціоналізації стратегічного обліку в організаційній структурі підприємств, а також адаптації його методології до галузевої специфіки та різних стадій життєвого циклу бізнесу.

Список використаних джерел

1. Вакун О., Зарудна Н., Фурса Т. Парадигма стратегічного обліку. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 67, т. 6. С. 67–78.
2. Єршова Н., Гаркуша В. Концепція стратегічного управлінського обліку в інноваційній економіці. *European journal of economics and management*. 2019. Vol. 5, Is. 3. P. 106-112.
3. Пилипенко А. А., Халліфах А. М. Архітектурноонтологічне моделювання обліково-аналітичного забезпечення менеджменту бізнес-процесів підприємства. *Бухгалтерський облік як наука; від основ до наукової картини світу: колективна монографія*. Київ: Центр учбової літератури, 2021. С. 165-182.
4. Поліщук О. Т., Шимко Н. О. Управлінська звітність підприємства: інформаційне забезпечення й оптимальна структура. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-42>.

УДК 005.21:005.336.1:331.101.3

СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНІЦІАТИВ ДОБРОБУТУ ПРАЦІВНИКІВ У ПІДТРИМЦІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПРОДУКТИВНОСТІ В ЧАСИ ВАНІ СВІТУ

Безус А. М.

кандидат технічних, доцент,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0110-8369>

Салімон Т. О.

здобувач вищої освіти,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Наразі є велика кількість досліджень в галузі менеджменту у концепції світу VUCA, що характеризує систему світоустрою як мінливу, невизначену, складну та неоднозначну. Така теорія існує ще з 1980-х років та передбачає можливості створення прогнозів, планів та вибору між діями – це все створювало перспективи для усунення головної проблеми менеджменту – невизначеності та брак інформації. Проте зараз зароджується нова концепція – VANI, що описує світ крихким, тривожним, нелінійним та незрозумілим [6]. Дійсно, поширення війн, природних катастроф, політичної нестабільності ставить у складну ситуацію як звичайних людей, так і топ-менеджерів, керівників та адміністраторів; адже їм необхідно приймати рішення на основі кількох джерел інформації та зроблених припущень щодо майбутнього, а це зробити доволі складно. В таких умовах організації потребують нові концепції управління та дослідження добробуту працівників. Особливо це актуально для України, де підприємства та організації працюють в умовах війни та успішно розвивають свій бізнес. В даній статті крім розкриття проблематики нових підходів в адаптивному менеджменті, поставлено питання

впливу поєднання ініціатив адаптивності та добробуту на продуктивність організації та окремих команд, а також наведення підходящих практик для забезпечення стійкості та продуктивності виконання поставлених завдань.

Хоча багато статей розглядають вплив відносно недавніх подій (Covid-19, обвал ринку криптовалют, війна РФ проти України, війна Палестини та Ізраїлю, міграція фахівців з різних сфер, природні катаклізми тощо) в контексті теорії VUCA, ще у 2020 році футуролог Джамайс Кашіо, опублікував статтю «Зіткнувшись з епохою хаосу», представивши концепцію BANI.

Швидкі та різкі зміни потребують переоцінку стратегій для досягнення поставлених цілей та встановлення нових норм поведінки. Керівники робіт та лідери команд мають володіти адаптивністю до подій та максимальною готовністю до можливих найгірших та найкращих сценаріїв, зосередженістю у роботі, уважністю до психологічного стану підпорядкованих їм осіб для забезпечення ефективної праці в нелегкі часи. [1] [3, с. 7].

Особливо після пандемії Covid-19 підвищилась увага науковців до психічного здоров'я працівників, а організації все більше залучають корпоративні програми благополуччя (або англ. Employee Assistance Program).

Для вимірювання стабільності психологічного добробуту під час певного конфлікту використовують показники стійкості (англ. Resilience), які пов'язані зі здоров'ям, зменшенням стресу та продуктивністю (табл. 1) [4, 8].

Таблиця 1

Характеристика та вплив показників на продуктивність

| Самостійний /супутній показник | Показник | Опис та характеристика | Вплив на продуктивність праці |
|--------------------------------|--------------------------|--|--|
| Самостійні | Індивідуальна стійкість | Здатність керувати повсякденним тиском, відновлюватися та «відскакувати» від невдач. Включає оптимізм, організованість, пошук підтримки та збереження здорових стосунків. Це внутрішній ресурс людини. | Помірно впливає, адже при позитивній оцінці стійкий працівник більше готовий до ризиків та їх подолання, легко справляється з зовнішнім тиском, а також такі люди більш відкриті до підтримки та допомоги іншим в команді. |
| | Командна стійкість | Здатність команди як єдиного цілого відновлюватися після невдач, конфліктів та загроз. Характеризується колективними взаємодіями, наполегливістю, співпрацею та взаємною підтримкою. | Сильний та безпосередній вплив, адже при хороших оцінках команда більш наполеглива, креативна та вміє швидко адаптуватись до змін. |
| Супутні показники | Суб'єктивне благополуччя | Емоційний стан, що включає позитивні емоції та оцінку задоволеності роботою. | Виступає як підтримуючий фактор продуктивності, адже позитивні емоції та самопочуття сприяють кращій готовності до роботи |
| | Сприйнятий стрес (PSS) | Ступінь, до якого життя сприймається як непередбачуване, неконтрольоване та надмірне. | Негативний вплив при максимальній оцінці. Високий бал означає низький показник стійкості відповідно. |

| Самостійний /супутній показник | Показник | Опис та характеристика | Вплив на продуктивність праці |
|--------------------------------|-------------------------|--|---|
| | Командна продуктивність | Виконання функцій та завдань, що вимагаються роботою (англійською описується як in-role), а також виконання ролей, що покращують репутацію організації (англійською описується як extra-role). Оцінюється як результат функціонування команди. | Залежить від показників командної та індивідуальної стійкості. Оцінюється членами команди: чим вища сприйнята стійкість команди, тем вище оцінюється її продуктивність. |

Джерело: укладено автором за матеріалами статті The effects of individual and team resilience on psychological health and team performance a multi-level approach / J. Singh et al. Current psychology, 2024 [8].

Крім цих показників використовують комплексний показник психологічного капіталу. Він складається з 4-х складових: самоефективності, як здатності докласти необхідних зусиль для успішного виконання складних завдань, стійкості, оптимізму, як вміння вибудовувати позитивні очікування щодо успіху та надії, як наполегливості під час досягнення цілей. Психологічний капітал є визначенням працівника, як окремої самостійної частини системи, та її можливий позитивний вклад в діяльність організації при умові, що цей робітник забезпечується підтримкою та необхідними ресурсами для розвитку з боку компанії. [4]

Таблиця 2

Формування трірівневої системи стійкості

| | |
|-------------|--|
| Макрорівень | Підтримка середніх та малих бізнесів та створення стимулу зростання ринку від держави. Це можуть бути урядові заходи, спрямовані на зменшення навантаження певних бізнес-операцій в організаціях, збереження робочих місць, або створення знижок на товари чи послуги для привернення уваги споживачів та збереження ринку. |
| Мезорівень | Стійкість організації перед зовнішніми факторами та заохочення до підвищення рівня стійкості у працівників. Наприклад, сприяння дослідницькій діяльності, формування правильної моделі лідера, заохочення до командного навчання, створення можливостей для безперервного покращення навичок. |
| Мікрорівень | Емоційний інтелект, особиста стійкість, тобто вміння адаптуватись до певних обставин та долати перешкоди. До прикладу, об'єктивна оцінка власних емоцій та вміння їх контролювати для взаємодії з іншими, а також вміння зчитувати емоційні сигнали інших сприяє кращій співпраці та вчасному розпізнаванню та реагуванню на потреби колег, рідних, знайомих тощо. |

Джерело: укладено автором за матеріалами статті Robinson R. N. S., Yan H., Jiang Y. Employee resilience during crisis: a three-tiered perspective on its 'can-do' and 'reason-to' motivational factors. Tourism management, 2024. [7]

Наведені показники необхідно враховувати при оцінці ефективності діяльності організації не тільки для збільшення вигод в майбутньому, але й для запобігання емоційного вигорання робітників, зберігання командного духу та, за потреби, допомогти працівникам

керувати власним психологічним станом та зовнішнім тиском, адже працівник велику частину життя проводить на роботі і при налагодженні емоційного добробуту в команді, закономірно підвищується стійкість організації до викликів та може достойно підтримувати діяльність в сучасних складних умовах.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що потрібно досліджувати психологічний добробут працівника на всіх рівнях його значущості: індивідуальному (мікрорівні), як учасник організації (мезорівні) та як частину суспільства чи громадянина певної держави (макрорівні) (таблиця 2) [7].

Через збройну агресію РФ проти України населення в країні швидше навчилось адаптуватись під неординарні ситуації, в також організації не тільки виживають попри обстріли, економічну та політичну нестабільність, міграцію громадян, але й активно розвивають свої бізнеси, проводять програми підтримки для різних категорій осіб (таких як ВПО, ветеранів, родин військовослужбовців), пропонуючи робочі місця, навчання, консультування для керівників щодо оцінки кризового стану підприємства, психологічну підтримку. І в таких компаніях готові працювати 50% робітників, навіть при нижчій заробітній платі.[2]

Хоча в світі вже давно переформатували досвід керування з армії та інтегрували в бізнес-середовище новий підхід щодо планування, прогнозування та організації процесів і колективу, враховуючи устрій сучасного світу, проте потрібно прийняти, що BANI концепція вже наступила з 2020 року. Зараз, окрім здатності розуміння себе, створення резервних джерел допомоги, необхідно мати нестандартне мислення та вміння зосереджуватись й аналізувати свої дії, або як керівник спостерігати за діями колективу, за потреби, надавати підтримку та створювати мотиваційні заходи.

Список використаних джерел

1. Мних О. Пріоритетні напрямки маркетингових досліджень інноваційної активності ринкових агентів в умовах VUCA-світу. *Adaptive management theory and practice economics*. 2022. Т. 14, № 28.: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-01)
2. Український досвід корпоративного добробуту: як бізнес перебудовує HR-системи в умовах війни – підсумки вебінару Федерації роботодавців України. Федерація роботодавців України. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/news/fru/ukrajinskij-dosvid-korporativnogo-dobrotutu-yak-biznes-perebudovue-hr-sistemi-v-umovakh-vijni-pidsumki-vebinaru-federatsiji-robotodavtsiv-ukrajini> (дата звернення 16.11.2025).
3. Business research in the VUCA world (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity). *Ushus-Journal of business management*. 2021. Vol. 20, no. 1. P. 5–16. <https://doi.org/10.12725/ujbm.54.0>.
4. Dirzyte A., Patapas A. Positive organizational practices, life satisfaction, and psychological capital in the public and private sectors. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, no. 1. P. 488. <https://doi.org/10.3390/su14010488>
5. Jalil M. F., Ali A. The influence of meaningful work on the mental health of SME employees in the COVID-19 era: can coping strategies mediate the relationship? *BMC public health*. 2023. Vol. 23, no. 1. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-17347-3>
6. Kruse K. Forget VUCA: why BANI is the new framework for today's world. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2025/02/03/forget-vuca-bani-is-the-new-framework-world/> (дата звернення 16.11.2025).
7. Robinson R. N. S., Yan H., Jiang Y. Employee resilience during crisis: a three-tiered perspective on its ‘can-do’ and ‘reason-to’ motivational factors. *Tourism management*. 2024. Vol. 103. P. 104912. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104912>
8. The effects of individual and team resilience on psychological health and team performance: a multi-level approach. *J. Singh et al. Current psychology*. 2024. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06861-1>