

DOI: 10.32347/2412-9933.2025.63.62-69

УДК 005.8

Дяченко Петро Васильович

Кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри комп'ютерних наук та системного аналізу,

<https://orcid.org/0000-0001-8475-5854>

Черкаський державний технологічний університет, Черкаси

Шадура Дмитро Олександрович

Здобувач PhD кафедри комп'ютерних наук та системного аналізу,

<https://orcid.org/0009-0009-3975-6589>

Черкаський державний технологічний університет, Черкаси

МОДЕЛЬ ПРОАКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ ПРОЄКТІВ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ VUCA-BANI-СВІТІВ

Анотація. Досліджено актуальність переходу логістичних підприємств до проактивного управління проектами в умовах VUCA- та BANI-світів, що характеризуються високою турбулентністю. Обґрунтовано, що традиційні підходи, орієнтовані на реактивне вирішення проблем, вже не відповідають викликам сучасної економіки та глобальної логістики. Проактивне управління розглядається як головна стратегія, що забезпечує випереджувальне виявлення ризиків, формування альтернативних сценаріїв розвитку подій та стратегічне укріплення позицій підприємства. У роботі представлена трансформація від концептуальної моделі проактивного управління проектами до моделі проактивної комунікації, як центральному елементу успішної реалізації проектів логістичних підприємств у сучасних умовах. Відмічена роль проактивної взаємодії із стейкхолдерами, яка дозволить знизити ймовірність виникнення конфліктів інтересів та ризиків, що підвищить рівень узгодженості дій між усіма учасниками проектного процесу. Забезпечення своєчасного інформування, передбачення змін у вимогах та очікуваннях стейкхолдерів дозволить оперативно коригувати проєктні рішення відповідно до викликів середовища. Зазначено, що проактивне управління проектами логістичних підприємств дозволяє не лише мінімізувати ризики і запобігати їх загостренню, а й створювати умови для стабільного розвитку, підвищення ефективності використання ресурсів і реалізації стратегічних цілей підприємства. Системне впровадження принципів проактивності на всіх етапах проектного управління забезпечить довгострокову життєздатність логістичних компаній у сучасних нестабільних умовах.

Ключові слова: проактивне управління; проєкт; модель; VUCA-BANI-світи; стейкхолдери; проактивні комунікації

Постановка проблеми

Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами, непередбачуваністю і складністю VUCA та BANI-світів, тому традиційні підходи до управління проектами вже не відповідають реаліям. Класичні реактивні підходи зорієнтовані на вирішення проблем, які вже виникли, але сьогодення вимагає блискавичної реакції на виклики та зміни.

У свою чергу, проактивне управління здатне передбачати потенційні ризики ще до їх появи, розробити альтернативні сценарії розвитку подій та створити системи раннього попередження. Зокрема, у BANI-середовищі, де панують емоційна нестабільність, крихкість і непрогнозованість, проактивне управління проектами охоплює також питання комунікації учасників проєкту.

Ще однією перевагою проактивного підходу є здатність до гнучкого планування, що створює можливості вчасної переорієнтації ресурсів та процесів, що особливо актуально в умовах швидких технологічних змін, цифрових трансформацій та зростаючих очікувань з боку стейкхолдерів.

«Розуміння середовища BANI дозволяє менеджерам проєктів проактивно передбачати та вирішувати проблеми. Це підкреслює важливість інтеграції надійних, адаптивних і керованих штучним інтелектом стратегій для забезпечення стійкості та успіху проєктів...» [1].

Особливо актуальним це стає для логістичної галузі, яка є однією з найбільш вразливих до зовнішніх коливань та змін під впливом глобальних викликів VUCA-BANI-світів, і водночас – провідним елементом забезпечення стійкості економічних процесів. Світові кризи, технологічні зміни, інформаційні ризики вимагають від логістичного

бізнесу глибокого переосмислення підходів до проектного управління.

У такому контексті проактивність логістичних проектів полягає в здатності менеджменту та проектних команд оперативної і гнучко реагувати на потенційні загрози ще до їх появи, завчасно прогнозувати ризики, формувати сценарії розвитку подій, оптимізувати ресурсне планування та забезпечувати безперервність операцій.

Однак, незважаючи на очевидну актуальність та стратегічне значення проактивного підходу, питання його впровадження в управлінську практику логістичних підприємств залишається недостатньо розробленим як на теоретичному, так і на прикладному рівнях.

Тому, питання формалізації підходів до проактивного управління логістичними проектами в умовах VUCA-BANI-середовища, розробки відповідного інструментарію, методик оцінки та системних рішень, що дозволили б забезпечити стратегічну стійкість і динамічний розвиток галузі є відкритим та потребує вирішення.

Мета статті

Мета статті полягає у розробці моделі проактивних комунікацій проектів підприємств логістичної галузі з урахуванням умов VUCA-BANI-світів.

Аналіз основних досліджень і публікацій

Аналіз наукової літератури та досліджень, присвячених питанням управління проектами в умовах VUCA та BANI-світів, дає підстави стверджувати, що ця тематика все ще залишається актуальною, а впровадження проактивного управління проектами відкриває перспективи для подальших досліджень та вдосконалення управлінських практик, орієнтованих на розвиток гнучких стратегій, передбачення ризиків в умовах сучасних глобальних викликів.

Автори дослідження [2], аналізуючи середовище VUCA, що посилене факторами COVID-19, виявили «...крихіткість ланцюгів поставок у будівельному секторі, підкресливши необхідність адаптивного лідерства перед обличчям непередбачуваності». В роботі також відмічено, що технологічний прогрес, який призваний покращити управління проектами, створює нові виклики, пов'язані з інноваціями та BANI середовищем.

У науковому дослідженні [1], автори виокремили вплив BANI-світу на проекти сталого розвитку. Було відмічено, що проекти мають підвищену схильність до ризиків через «крихку природу систем та нелінійні взаємозв'язки» [1], а непорозуміння із стейкхолдерами створюють загрози

успішної реалізації проекту. Сучасні технології стають «...критично важливими для аналізу, прогнозування та управління складністю» [1], а гнучкі підходи до управління проектами вирішують проблему адаптивності до змін.

Дослідження [3] присвячено VUCA та BANI-світам та їх впливу на сучасні бізнес-моделі. Результати роботи стверджують, «що поряд із викликами, пов'язаними з проблемами VUCA та BANI, відбувся помітний перехід до циркулярних бізнес-моделей, сталого розвитку та еко-свідомих маркетингових практик...».

Наукова робота [4] віддзеркалює ідею, що організації, які зосереджуються на адаптивному лідерстві, постійному вдосконаленні та підвищенні організаційної гнучкості в умовах VUCA та BANI, краще підготовлені до ефективного реагування на ринкові зміни та потреби клієнтів, підкреслюється важливість вибору та адаптації гнучких методологій, таких як Scrum та Lean, до конкретних організаційних контекстів з метою отримання значних переваг в операційній ефективності, скороченні часу виходу на ринок та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Автори статті [5] дослідили вплив умов BANI-світу на реалізацію проектів ядерної галузі, здійснили аналіз диференціації цінностей між світом VUCA та BANI, окреслили ключові чинники, що визначають особливості управління ядерними проектами в новій реальності, та обґрунтували важливість врахування BANI-аспектів для забезпечення життєздатності таких проектів. Крім того, дослідники розробили метод оцінки проектних ризиків, адаптований до викликів BANI-середовища.

Щодо питання проактивного управління проектами в умовах високої турбулентності та нестабільності, слід особливо підкреслити вагомий внесок у розробку наукових засад цього напрямку української дослідниці, професорки Н. С. Бушуєвої [6 – 8].

Робота [6] присвячена визначенню ефективних механізмів проактивного управління програмами розвитку фінансових систем в умовах нестабільного та динамічного зовнішнього середовища.

У науковій праці [7] досліджено механізми проактивного управління проектами, спрямованими на організаційний розвиток, які забезпечують можливість формалізації процесів збалансованого управління, що, своєю чергою, сприяє істотному покращенню бізнес-результатів. У межах дослідження розроблено концептуальну модель проактивного збалансованого розвитку, що ґрунтується на застосуванні матриць індикаторів рівнів зрілості та готовності до змін. Автори запропонували інструментарій проактивного управління на основі матричних технологій, які

визначають особливості процесів ініціації та реалізації проєктів. Також було розроблено систему проактивних збалансованих показників, що дозволяє ефективно оцінювати результати реалізації інноваційних проєктів і загальну ефективність функціонування інноваційно орієнтованих підприємств.

У дослідженні [8] представлено проактивний підхід, який автори застосували для розробки систем управління проєктами в проєктно-орієнтованих організаціях. На основі цього підходу запропоновано уніфіковану системну модель управління, що дозволяє ефективно охоплювати проєкти різної природи. Такий підхід створює підґрунтя для формування універсального механізму побудови системи управління проєктами незалежно від їх специфіки.

У науковому дослідженні [9] автор запропонував метод проактивного управління, який спрямований на досягнення цільового стану проєктів організаційного розвитку енергопостачальних компаній. Метод передбачає, що на етапі виконання проєкту здійснюється пошук оптимального управлінського рішення в межах визначеного простору допустимих значень. Це відбувається шляхом прогнозування можливих сценаріїв реалізації для кожної контрольної віхи проєкту та оцінювання потенційних втрат. Запропонований підхід дозволяє уточнювати допустимі межі відхилень і, відповідно, ефективно керувати динамікою реалізації проєкту.

У статті [10] автори здійснили ґрунтовний аналіз реактивного та проактивного підходів до управління підприємством, зосередивши увагу на порівнянні механізмів їх реалізації, а також окреслили ключові переваги проактивного методу в контексті стратегічного управління. У роботі відмічено, що проактивний підхід має істотні управлінські переваги, зокрема випереджальне реагування на ризики та загрози, при цьому недоліки цього методу є незначними порівняно з обмеженнями реактивного управління. Окрему увагу приділено аналізу сучасних концепцій економічної безпеки підприємства, як системи забезпечення стійкості та захищеності. У межах дослідження обґрунтовано необхідність упровадження проактивного підходу до формування та підтримки економічної безпеки, зокрема в специфічних умовах функціонування підприємств залізничного транспорту.

У роботі [11], автори пропонують модель зацікавлених сторін проєктів муніципальної енергоефективності з урахуванням здійснення на них проактивного впливу. В моделі визначені зацікавлені сторони, їх ролі в проєктах та запропоновані відповідні базиси проактивності. Дослідниками

сформульовані основні принципи здійснення проактивної комунікації команди проєкту підвищення муніципальної енергоефективності із зацікавленими сторонами: принцип спільних цінностей, принцип пріоритетності, принцип постійного моніторингу, принцип ефективності зворотного зв'язку, та принцип стратегічного партнерства.

Дослідження [12] присвячено можливостям проактивного підходу в процесі побудови систем управління екологічними проєктами. Авторка наголошує, що системність проєктів є одним з напрямів проактивного управління.

Попри зростаючий інтерес до цих моделей у контексті загального проєктного менеджменту, багато аспектів залишаються недостатньо розкритими. Зокрема, відсутня комплексна інтеграція проактивного управління як окремої управлінської парадигми в умовах високої турбулентності й непередбачуваності, які характерні для BANI-середовища.

Виклад основного матеріалу

Проактивне управління, як концепція формує нову управлінську парадигму, у центрі якої – прийняття рішень та гнучка трансформація планів на випередження, раннє розпізнавання ризиків та можливостей, орієнтація на технологічні інновації. Особливо актуально це питання для логістичних підприємств, які, саме в умовах BANI повинні не просто реагувати на зміни, а випереджати їх, зберігаючи при ефективність, надійність, якість та задоволеність клієнтів.

Зважаючи на аналіз наукових досліджень та потребу у вдосконаленні управлінських підходів, наша увага зосереджена на концепції проактивного управління проєктів в логістичній сфері в умовах турбулентного середовища.

В попередньому дослідженні [13] нами розглянуто, як концепції VUCA, BANI-світів впливають на проєктну діяльність та визначено, що успішність проєктів в таких умовах вимагає застосування стратегій проактивного управління проєктами.

У роботі була запропонована концептуальна модель проактивного управління проєктами (рис. 1).

У відповідності до моделі, зовнішнє коло утворює BANI-світ (В – крихкий, А – тривожний, Н – нелінійний, І – незрозумілий), а внутрішнє коло моделі формує VUCA-світ (V – нестабільність, U – невизначеність, C – складність, А – неоднозначність). У такій структурі проєкт, як центральний елемент концептуальної моделі, виступає не лише інструментарієм реалізації змін, а й засобом адаптації та трансформації організації до умов постійної турбулентності.

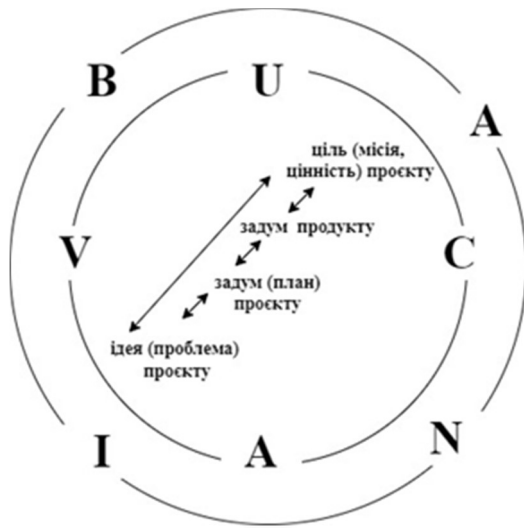


Рисунок 1 – Концептуальна модель проактивного управління проектами [13]

Подальші наші дослідження були зосереджені на обґрунтуванні доцільності впровадження проактивного підходу до управління проектною діяльністю логістичних підприємств. Це дозволило удосконалити існуючу модель проактивного управління проектами з урахуванням багатовимірного впливу чинників VUCA- та BANI-світів (рис. 2) [14], де проактивне управління проектами підприємств включає такі складові, як причинно-наслідковий аналіз, прийняття рішень, аналіз плану та огляд ситуації (проекту) [15].

Необхідно зазначити, що взаємозв'язок між зовнішнім середовищем та результативністю проектною діяльністю демонструє здатність організації вчасно реагувати на зовнішні виклики, а враховуючи проактивність, попереджати потенційні ризики, адаптувавши управлінські рішення та стратегії змін.

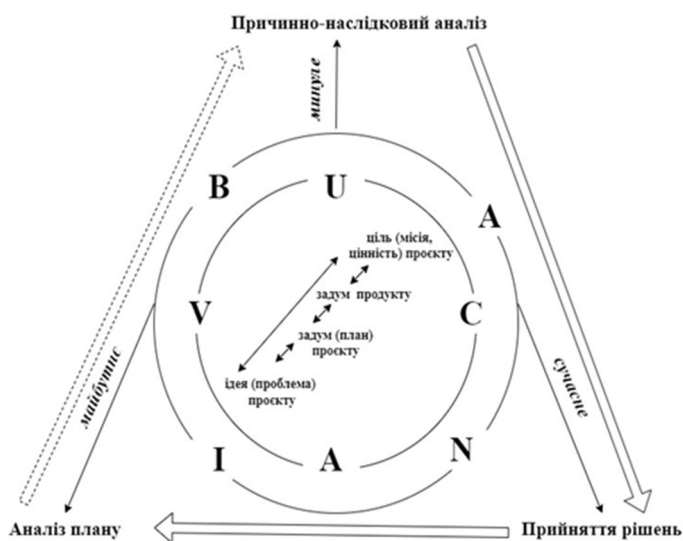


Рисунок 2 – Проактивне управління проектами з врахуванням впливів VUCA-BANI-світів [14]

Тобто, фактори зовнішнього середовища є однією з детермінант успішності проектів. Динаміка ринку, соціальні очікування, регуляторні зміни, технологічні прориви та геополітична ситуація безпосередньо впливають на хід реалізації проектів, зумовлюючи потребу в постійній адаптації управлінських підходів.

Водночас важливо пам'ятати, що будь-який проект реалізується у конкретному бізнес-середовищі, яке формується не лише зовнішніми умовами, але й широким колом стейкхолдерів, які визначають очікування, ресурси, рівень підтримки та прийняття рішень у межах проекту.

Узгодження інтересів стейкхолдерів із впливами зовнішнього середовища є критично важливою умовою досягнення цільових результатів та довгострокової стійкості проекту.

Значимим фактором успіху роботи із стейкхолдерами є комунікація, яка являє собою не тільки інформування, а механізмом побудови двостороннього діалогу, в межах якого відбувається обмін знаннями, досвідом, очікуваннями та зауваженнями.

Для досягнення високої ефективності взаємодії та спільного пошуку рішень використовуються різні формати комунікації: від класичних переговорів до неформального спілкування, що дозволяє своєчасно ідентифікувати потреби та ризики, пов'язані зі стейкхолдерами, формувати довіру, забезпечувати прозорість процесів та підвищувати загальну стійкість і результативність проекту.

Як зазначено в роботі [11], «...дотичним аспектом до управління стейкхолдерами є принцип проактивності».

Інше наукове дослідження [16] розглядає взаємозв'язок таких двох ключових компонентів системи управління, як управління стейкхолдерами та принцип проактивності. Автори дослідження провели аналіз, як застосування проактивних стратегій може впливати на стейкхолдерів проекту.

На підставі нашого дослідження [17], де представлена та описана схема комунікацій стейкхолдерів проектів логістичних підприємств, пропонуємо модель проактивних комунікацій проектів логістичних підприємств в умовах VUCA-BANI-світів (рис. 3), яка демонструє, що стійкість бізнесу можлива, якщо споживачі, постачальники та суб'єкти транспортно-логістичної системи, залучені до формування ланцюга постачань, здійснюють ефективний обмін даними та взаємодіють у ролі стейкхолдерів [18].

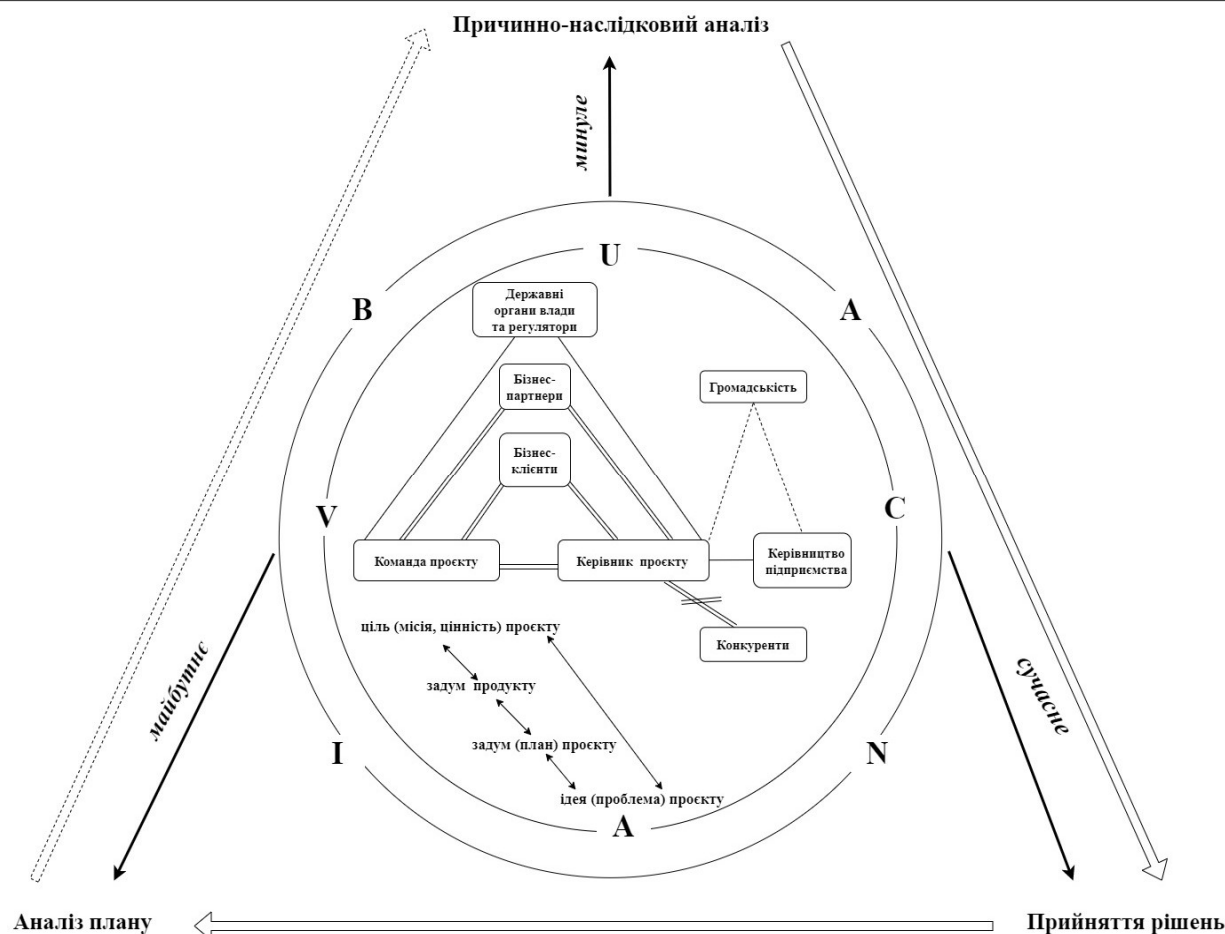


Рисунок 3 – Модель проактивних комунікацій проектів логістичних підприємств в умовах VUCA- BANI-світів

Відповідно до пропонованої моделі, проактивна комунікація передбачатиме обмін інформацією за фактом виникнення подій; своєчасне виявлення змін у вимогах, очікуваннях та ризиках; випереджувальну взаємодію з усіма стейкхолдерами на основі постійного моніторингу середовища; підтримку відкритого, довірливого інформаційного середовища в команді проекту.

Завдяки проактивній комунікації будуть створені умови задля раннього узгодження дій, швидкого та ефективного прийняття управлінських рішень, що в умовах VUCA-BANI-світів є критично важливим для забезпечення інноваційності підприємств логістики та їх конкурентоздатності на ринку логістичних послуг.

Завдання підприємств, «які пов'язані ланцюгом постачань», – управляти процесом задоволення потреб споживача на основі виконання необхідних функцій усіма учасниками мережі» [18].

У відповідності до моделі Кокберна, насиченість комунікацій між стейкхолдерами дозволяє швидко передавати об'ємний інформаційний спектр [19], бо комунікація та її ефективність є важливим фактором залучення стейкхолдерів до проекту.

Висновки

Проведене дослідження доводить, що в умовах турбулентного середовища, логістичні підприємства мають переходити до проактивного управління проектами як до базової стратегії забезпечення своєї життєздатності та розвитку. Впровадження проактивних моделей управління відкриває можливості для системного випередження змін, гнучкої перебудови проектних стратегій, а також для активного формування сприятливого середовища навколо проектної діяльності. У такому контексті проактивність виступає і як інструмент мінімізації ризиків, і як механізм створення переваг у конкурентному середовищі.

Особлива увага приділяється формуванню механізмів взаємодії зі стейкхолдерами, розробці сценаріїв реалізації проектів, що надасть логістичним підприємствам здатність реагувати на ризики зовнішнього середовища, а й активно впливати на його динаміку, забезпечуючи стратегічну стійкість та довгостроковий розвиток у мінливих умовах.

Список літератури

1. Бушуєв С., Чумаченко І., Галкін А., Бушуєв Д., Доценко Н. Sustainable Development Projects Implementing in BANI Environment Based on AI Tools. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 6. P. 2607. DOI: 10.3390/su17062607.
2. Рехан А., Торп Д., Гераві А. Leadership practices and communication framework for project success – The construction sector. *Organization, Technology and Management in Construction*. 2024. Vol. 16, № 1. P. 204–223. DOI: 10.2478/otmcj-2024-0016.
3. Ботеа-Мунтян Д.-Р., Константінеску Р. VUCA and BANI worlds - challenges for nowadays business models. Could circular economy and various digital instruments like internet of things help a business model to respond to such challenges? An examination of solutions and future strategies through marketing lens. *Journal of Information Systems & Operations Management*. 2024. Vol. 18, № 1. P. 38–54.
4. Вішвакарма Ш. С., Пандей С. К. Agile Transformation: Business Strategies and Best Practices for VUCA and BANI World. *Digital Project Management - Strategic Theory and Practice*. 2025. 192 p. DOI: 10.5772/intechopen.1006870.
5. Бушуєв С., Пілюгіна К., Еламс Четін. Transformation of values of the high technology projects from a VUCA to a BANI environment model. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2023. № 2 (24). P. 191–199. DOI: 10.30837/ITSSI.2023.24.191.
6. Бушуєва Н. С., Ярошенко Р. Ф., Ярошенко Т. О. Проактивне управління програмами розвитку фінансових установ в умовах турбулентного оточення. *Управління розвитком складних систем* : зб. наук. пр. Київ : КНУБА, 2011. № 7. С. 16–20.
7. Бушуєва Н. С. Механізми матричних технологій проактивного збалансованого управління програмами організаційного розвитку. *Управління проєктами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2014. № 2 (50). С. 98–106.
8. Бушуєва Н. С., Мисник Л. Д., Олексєнко М. М. Системна формалізація управління проєктами в рамках проактивного підходу до розвитку організації. *Управління проєктами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. № 2. С. 5–11.
9. Домбровський М. З. Проактивне управління проєктами організаційного розвитку енергопостачальних компаній в турбулентному оточенні : дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / Львівський державний університет безпеки життєдіяльності. Львів, 2019. 159 с.
10. Зайцева І. Ю., Ковтун Т. В. Застосування проактивного підходу при формуванні економічної безпеки на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 180–184.
11. Бушуєв С. Д., Шкуро М. Ю., Козир Б. Ю. Проактивне управління проєктами забезпечення енергоефективності муніципальної інфраструктури. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. 2019. № 1 (1326). С. 3–10. DOI: 10.20998/2413-3000.2019.1326.1.
12. Олексєнко М. М. Проактивний підхід до управління екологічними проєктами. *Управління розвитком складних систем*. Київ : КНУБА, 2013. № 14. С. 68–71.
13. Дяченко П. В., Шадура Д. О., Леус Н. Г. Концепція проактивного управління проєктами в умовах VUCA-BANI-світів. *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2023* : Тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. конф. : [у 2 т.] / відп. за вип. П. О. Тесленко. Одеса : ІШІР, 2023. Т. 1. С. 11–15.
14. Шадура Д. О., Мазур О. П. Впливи середовища на проактивне управління проєктами. *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2024* : Тези доповідей IX Міжнар. наук.-практ. конф. : [у 2 т.] / відп. за вип. П. О. Тесленко. Одеса : ІШІР, 2024. Т. 1. С. 136–141. DOI: 10.5281/zenodo.15165174.
15. Черняк О. І., Черноус Г. О., Стрік Я. Концепція моделювання проактивного механізму прийняття управлінських рішень на базі інструментарію інтелектуального аналізу даних. URL: https://irh.inf.unideb.hu/~jsztrik/publications/papers/Kiev_2011.pdf (дата звернення: 03.10.2025).
16. Буйссе К., Вербеке А. Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*. 2003. № 24 (5). С. 453.
17. Шадура Д. О., Меленчук В. М. Стейкхолдери проєктів логістичних підприємств. *Міжнар. наук.-практ. конф. «Інформаційні системи в управлінні проєктами та програмами»*, Коблево, 9–13 верес. 2024 р. : зб. праць. Харків : ХНУРЕ, 2024. С. 247–250. URL: <https://mmp-conf.org/documents/archive/proceedings2024.pdf> (дата звернення: 03.10.2025).
18. Попова Н. В., Шинкаренко В. Г., Криворучко О. М. Digital-інновації та їх вплив на транспортно-логістичні організації в умовах VUCA. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 39. С. 5–21. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2022.39.5.
19. Стандарт управління проєктами та Настанова до зводу знань з управління проєктами (Настанова PMBOK). Сьоме видання. Newtown Square, PA : Project Management Institute, Inc., 2021. 370 с.

Dyachenko Petro

PhD, Associate Professor, Department of Computer Science and Systems Analysis,

<https://orcid.org/0000-0001-8475-5854>

Cherkasy State Technological University, Cherkasy

Shadura Dmytro

PhD student of the Department of Computer Science and System Analysis,

<https://orcid.org/0009-0009-3975-6589>

Cherkasy State Technological University, Cherkasy

A MODEL OF PROACTIVE COMMUNICATION OF LOGISTICS ENTERPRISE PROJECTS IN THE CONTEXT OF VUCA-BANI WORLDS

Abstract. The article examines the relevance of logistics enterprises' transition to proactive project management in the context of the VUCA and BANI worlds, which are characterized by high turbulence. It is substantiated that traditional approaches focused on reactive problem-solving no longer meet the challenges of the modern economy and global logistics. Proactive management is considered the main strategy that ensures the proactive identification of risks, the formation of alternative scenarios, and the strategic strengthening of the enterprise's position. The paper presents the transformation from the conceptual model of proactive project management to a model of proactive communication as a central element for the successful implementation of logistics enterprise projects in modern conditions. The role of proactive interaction with stakeholders is noted, which can reduce the likelihood of conflicts of interest and risks, thereby increasing the level of coordination of actions among all participants in the project process. Ensuring timely information and anticipating changes in the requirements and expectations of stakeholders will allow for prompt adjustment of project solutions in accordance with the challenges of the environment. It is noted that proactive project management of logistics enterprises allows not only to minimize risks and prevent their exacerbation, but also to create conditions for stable development, to increase the efficiency of resource use, and to implement the enterprise's strategic goals. Systematic implementation of the principles of proactivity at all stages of project management will ensure the long-term viability of logistics companies in today's unstable conditions.

Keywords: proactive management; project; model; VUCA-BANI worlds; stakeholders; proactive communications

References

1. Bushuyev, S., Chumachenko, I., Galkin, A., Bushuiev, D., & Dotsenko, N. (2025). Sustainable development projects implementing in BANI environment based on AI tools. *Sustainability*, 17 (6), 2607. <https://doi.org/10.3390/su17062607>
2. Rehan, A., Thorpe, D., & Heravi, A. (2024). Leadership practices and communication framework for project success – The construction sector. *Organization, Technology and Management in Construction*, 16 (1), 204–223. <https://doi.org/10.2478/otmcj-2024-0016>
3. Botea-Muntean, D.-R., & Constantinescu, R. (2024). VUCA and BANI worlds – challenges for nowadays business models. Could circular economy and various digital instruments like internet of things help a business model to respond to such challenges? An examination of solutions and future strategies through marketing lens. *Journal of Information Systems & Operations Management*, 18 (1), 38–54.
4. Vishwakarma, S. S., & Pandey, S. K. (2025). Agile transformation: Business strategies and best practices for VUCA and BANI World. In *Digital Project Management – Strategic Theory and Practice*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1006870>
5. Bushuyev, S., Piliuhina, K., & Chetin, E. (2023). Transformation of values of the high technology projects from a VUCA to a BANI environment model. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 2 (24), 191–199. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.24.191>
6. Bushueva, N. S., Yaroshenko, R. F., & Yaroshenko, T. O. (2011). Proactive management of development programs of financial institutions in turbulent environments. *Management of complex systems development: Collection of scientific works*, 7, 16–20. KNUBA.
7. Bushueva, N. S. (2014). Mechanisms of matrix technologies of proactive balanced management of organizational development programs. *Project management and production development: Collection of scientific works*, 2 (50), 98–106. Publishing house of SNU named after V. Dal.
8. Bushueva, N. S., Mysnyk, L. D., & Oleksienko, M. M. (2009). System formalization of project management within the framework of a proactive approach to organizational development. *Project management and production development: Collection of scientific works*, 2, 5–11. Publishing house of SNU named after V. Dal.
9. Dombrovsky, M. Z. (2019). *Proactive management of projects for the organizational development of energy supply companies in a turbulent environment* [Unpublished PhD dissertation]. Lviv State University of Life Safety.
10. Zaitseva, I. Y., & Kovtun, T. V. (2015). Application of a proactive approach in the formation of economic security in railway transport. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, 49, 180–184.
11. Bushuev, S. D., Shkuro, M. Y., & Kozyr, B. Y. (2019). Proactive management of projects for ensuring energy efficiency of municipal infrastructure. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management*, 1 (1326), 3–10. <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2019.1326.1>

12. Oleksienko, M. M. (2013). Proactive approach to environmental project management. *Management of complex systems development*, 14, 68–71. KNUBA.
13. Dyachenko, P. V., Shadura, D. O., & Leus, N. G. (2023). Concept of proactive project management in VUCA-BANI-worlds. In P. O. Teslenko (Ed.), *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2023: Abstracts of the VIII International Scientific and Practical Conference* (Vol. 1, pp. 11–15). ISHI.
14. Shadura, D. O., & Mazur, O. P. (2024). Environmental influences on proactive project management. In P. O. Teslenko (Ed.), *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2024: Abstracts of the 9th International Scientific and Practical Conference* (Vol. 1, pp. 136–141). ISHI. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15165174>.
15. Chernyak, O. I., Chornous, G. O., & Strik, Y. (2011). The concept of modeling a proactive mechanism for making managerial decisions based on the tools of intelligent data analysis. [Unpublished paper]. Retrieved from https://irh.inf.unideb.hu/~jsztrik/publications/papers/Kiev_2011.pdf.
16. Buysse, K., & Verbeke, A. (2001). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24 (5), 453.
17. Shadura, D. O., & Melenchuk, V. M. (2024). Stakeholders of logistics enterprise projects. In *International scientific and practical conference "Information systems in project and program management"* (pp. 247–250). KhNURE. Retrieved from <https://mmp-conf.org/documents/archive/proceedings2024.pdf>.
18. Popova, N. V., Shynkarenko, V. G., & Kryvoruchko, O. M. (2022). Digital innovations and their impact on transport and logistics organizations in VUCA conditions. *Economics of the Transport Complex*, 39, 5–21. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.39.5>.
19. Project Management Institute, Inc. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). Project Management Institute, Inc.

Посилання на публікацію

- | | |
|------|--|
| APA | Dyachenko, P. V., & Shadura, D. O. (2025). A model of proactive communication of logistics enterprise projects in the context of VUCA-BANI worlds. <i>Management of Development of Complex Systems</i> , 63, 62–69, dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2025.63.62-69 . |
| ДСТУ | Дяченко П. В., Шадура Д. О. Модель проактивних комунікацій проєктів логістичних підприємств в умовах VUCA-BANI-світів. <i>Управління розвитком складних систем</i> . Київ, 2025. № 63. С. 62 – 69, dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2025.63.62-69 . |