

# ВЫБОР СТРАТЕГИИ САМОРАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ VUCA-МИРА: КАРЬЕРНЫЙ ПУТЬ ИЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

## CHOOSING A STRATEGY OF SELF-DEVELOPMENT IN THE VUCA WORLD: CAREER OR ENTREPRENEURSHIP

I. Papov  
T. Salova

*Summary.* The article analyzes strategies of self-realization in the VUCA world, focusing on the choice between career development and entrepreneurship. It explores key theoretical concepts, including the impact of uncertainty and volatility on career paths and entrepreneurial initiatives. The advantages and risks of each strategy are assessed, and the essential competencies. Practical recommendations are proposed for individuals seeking to develop their careers or start their own businesses, taking into account the challenges of the VUCA environment.

*Keywords:* VUCA world, professional self-realization, career, entrepreneurship, resilience, adaptation, personal development.

**Папов Ильяс Беспанович**

Сочинский государственный университет  
ilaspapov@gmail.com

**Салова Тамара Львовна**

кандидат технических наук, доцент,  
Сочинский государственный университет  
salova@mail.ru

*Аннотация.* В статье анализируются стратегии самореализации в условиях VUCA-мира, с акцентом на выбор между карьерным развитием и предпринимательством. Рассматриваются ключевые теоретические концепции, включая влияние неопределённости и изменчивости среды на карьерные пути и предпринимательские инициативы. Оценены преимущества и риски каждой стратегии, а также выявлены ключевые компетенции. Предложены практические рекомендации для специалистов, стремящихся развивать карьеру или создавать собственный бизнес, с учётом вызовов VUCA-мира.

*Ключевые слова:* VUCA-мир, профессиональная самореализация, карьера, предпринимательство, устойчивость, адаптация, личностное развитие.

### Введение

Современный мир характеризуется высокой степенью изменчивости, неопределённости, сложности и неоднозначности, что в зарубежной литературе обозначается термином VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) [11]. Эти характеристики отражают изменчивость внешней среды, в которой живут, работают, совершенствуются люди, пытаются реализовать себя как личность. Стремительное развитие технологического прогресса, цифровизация экономики, появление новых профессий и исчезновение старых — все это формирует ситуацию, когда традиционные модели карьеры и развития личности теряют устойчивость [2; 3].

В этих условиях перед каждым человеком возникает ответственный выбор: стремиться к развитию своих профессиональных навыков в рамках корпоративной структуры или направить усилия на открытие и продвижение собственного дела. Первый путь предполагает относительно предсказуемое постепенное развитие и поддержку со стороны организации, второй же, в свою очередь, — более высокий уровень автономии, но с повышением уровня рисков [5]. Хотелось бы подчеркнуть, что границы между этими направлениями становятся всё менее чёткими: современные специалисты всё чаще

совмещают элементы предпринимательства и карьерного продвижения, развивая личный бренд, гибкие навыки и способность к самообучению [12; 4].

Актуальность темы обусловлена необходимостью поиска оптимальных стратегий самореализации личности в условиях изменчивости окружающего мира. Исследователи отмечают, что ключевыми факторами успешной профессиональной адаптации становятся: психологическая гибкость, инициативность, ответственность за собственное развитие и готовность к постоянным изменениям [7]. Одновременно растёт интерес к предпринимательству в форме самореализации, обеспечивающей независимость и возможность воплощения собственных идей [1; 8].

В российской научной литературе проблема VUCA активно рассматривается в связи с трансформацией компетенций, подходов к образованию и моделей занятости [7; 9]. Вместе с тем, сравнительный анализ эффективности карьерных и предпринимательских стратегий в условиях неопределённости остаётся недостаточно разработанным, что и определяет новизну настоящего исследования.

Цель работы — провести сравнительный анализ стратегий профессиональной самореализации (карьеры и предпринимательства) в условиях VUCA-мира.

Объектом исследования являются процессы профессионального и личностного самоопределения человека в изменчивой среде. Предметом исследования — факторы, влияющие на эффективность выбора между карьерным и предпринимательским путями.

Задачами исследования являются следующие:

- обобщение теоретических подходов к понятию VUCA и его влиянию на профессиональную деятельность личности;
- анализ преимуществ и рисков карьерного и предпринимательского пути;
- определение критериев устойчивой самореализации в условиях неопределённости;
- формулировка практических рекомендаций по выбору индивидуальной траектории развития.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения его результатов в образовательной и кадровой практике: при формировании программ развития soft-skills, предпринимательского мышления и адаптивности специалистов к быстро меняющимся условиям внешней среды.

### Обсуждение и результаты

Проблематика профессиональной самореализации личности в условиях VUCA-среды привлекает значительное внимание как отечественных, так и зарубежных исследователей. Термин VUCA, впервые использованный в военной теории США в конце XX века, получил широкое распространение в менеджменте и психологии труда как характеристика внешней среды, отличающейся изменчивостью (volatility), неопределённостью (uncertainty), сложностью (complexity) и неоднозначностью (ambiguity). Данные характеристики кардинально изменили подходы к стратегическому управлению и развитию лидерства, требуя от человека способности и готовности действовать в ситуациях высокой неопределённости и адаптироваться к новым условиям [11].

Многие авторы подчёркивают, что VUCA-мир формирует новую социально-экономическую реальность, в которой ключевыми становятся гибкость, инновационность и умение принимать решения при недостатке информации [2; 3]. Некоторые из них рассматривают феномен VUCA как фактор, обеспечивающий развитие адаптивного менеджмента, где приоритетом становится не стабильность, а способность организации и человека к постоянной трансформации, приспособляемости и самосовершенствованию [2]. Также отмечается, что компетенции будущего смещаются от узкопрофессио-

нальных знаний к метанавыкам — коммуникации, критическому мышлению и самоорганизации [3].

Особое внимание уделяется проблеме лидерства и управленческих качеств в условиях неопределённости. Традиционные модели лидерства, основанные на жёсткой иерархии, утрачивают эффективность, поскольку требуют переосмысления роли лидера как координатора изменений и мотиватора команды [5]. Исследователи связывают успешность организации с «человеческой динамикой гибкости» — способностью менеджеров и сотрудников адаптироваться к постоянным переменам при сохранении внутренней устойчивости [10].

Российские авторы обращают внимание на влияние VUCA на образовательную и профессиональную сферы. Для студентов и молодых специалистов важнейшим условием профессионального становления становится развитие гибких навыков (soft skills), обеспечивающих конкурентоспособность вне зависимости от отрасли [4]. Рассматривается подготовка к жизни и работе в условиях неопределённости через призму формирования глобальных компетенций, включая умение обучаться на протяжении всей жизни, коммуникацию в межкультурной среде и критическое мышление [7].

Карьерное пространство в российском обществе всё чаще формируется не внутри организаций, а на пересечении различных профессиональных сфер, что требует от человека большей самостоятельности в планировании развития [6]. Исследования показывают, что успешная карьера в VUCA-среде строится на стратегиях саморазвития и гибкого реагирования на изменения рынка труда, где профессиональные и личностные компетенции и качества становятся равноценными факторами успеха [8].

Параллельно растёт интерес к предпринимательству как альтернативной стратегии самореализации. Особо выделяются мотивационные особенности молодёжного предпринимательства, а стремление к независимости и самовыражению становится важным стимулом выбора этого пути. Предпринимательская деятельность в условиях неопределённости требует высокого уровня самоменеджмента, стрессоустойчивости и готовности к риску [1] и выступает как модель личностного роста и самоорганизации.

Важную методологическую основу анализа VUCA-среды формируют работы в области проектного и стратегического управления. Рассматриваются принципы гибкого проектного подхода, при котором управление изменениями становится постоянной функцией менеджмента [5]. Подобные концепции акцентируют внимание на необходимости формирования у специалистов компетенций стратегического мышления, коммуникации

и кооперации в командах. Имеющиеся отечественные и зарубежные исследования указывают на то, что VUCA не является исключительно источником угроз, а создаёт возможности для развития новых форм профессиональной траектории. Аналитические ресурсы и бизнес-издания подчёркивают, что успех в такой среде определяется способностью человека воспринимать неопределённость как норму и использовать её как стимул к инновациям [9]. Тем не менее, сравнительных исследований, сопоставляющих карьерные и предпринимательские модели для выбора жизненного пути, пока немного.

Таким образом, анализ литературы позволяет выделить несколько устойчивых тенденций. Во-первых, VUCA-среда радикально изменяет требования к профессиональному поведению работника, возвышая значимость личностных качеств человека, а именно: адаптивности, самоменеджмента и готовности к обучению. Во-вторых, различия между карьерным развитием и предпринимательством становятся всё более мнимыми: обе стратегии требуют схожих компетенций и личной ответственности за результат. В-третьих, исследования постепенно смещаются от анализа внешних условий к изучению внутренних ресурсов человека, обеспечивающих устойчивость и эффективность. Эти выводы служат теоретической основой для дальнейшего анализа.

В условиях VUCA-мира формирование стратегий профессиональной самореализации требует обращения к междисциплинарным подходам, сочетающим принципы менеджмента, психологии и экономики труда [11; 2]. Теоретическую основу исследования составляют концепции адаптивного и ситуационного менеджмента, карьерной устойчивости и предпринимательского поведения.

Ключевым теоретическим ориентиром выступает модель, интерпретирующая неопределённость среды как совокупность четырёх параметров, требующих специфических управленческих и личностных компетенций [11]. В отечественных работах VUCA-феномен рассматривается как вызов системам подготовки кадров и как фактор, формирующий новые компетенции будущего [2; 3].

При анализе карьерных стратегий используется теория *career resilience* (устойчивости карьеры), согласно которой профессиональная успешность в нестабильной среде определяется способностью личности адаптироваться, обучаться и сохранять мотивацию при изменении внешних условий [5; 12]. Эти идеи коррелируют с понятием «гибких навыков» (*soft skills*), которые становятся ядром профессиональной устойчивости [4].

Вторая теоретическая линия связана с исследованием предпринимательского типа самореализации. Мотивация к предпринимательству опирается на внутрен-

нюю потребность в автономии, контроле и возможности реализовывать инновационные идеи [6]. В контексте VUCA-мира предпринимательство приобретает черты адапционного механизма, позволяющего человеку гибко реагировать на изменения рынка и управлять профессиональными рисками [1].

Методологическую основу работы составляют:

- системный подход, позволяющий рассматривать карьеру и предпринимательство как взаимосвязанные формы самореализации личности;
- компетентностный подход, ориентирующий на оценку человеческого капитала через развитие ключевых компетенций [8];
- сравнительный анализ стратегий самореализации в динамичной среде;
- аналитико-синтетический метод, используемый для обобщения данных теоретических и эмпирических источников;
- качественный контент-анализ, применяемый при интерпретации научных публикаций о влиянии VUCA-факторов на карьерное и предпринимательское развитие.

Использование этих подходов позволяет обеспечить целостность исследования и выявить взаимосвязь между индивидуальными характеристиками личности, типом самореализации и уровнем адаптивности.

Современный рынок труда демонстрирует тенденцию к нарастающей неопределённости, что проявляется в росте числа нестандартных форм занятости, повышении мобильности работников и смещении акцента с организационной стабильности на личную устойчивость [11; 2]. В условиях VUCA-мира человек вынужден самостоятельно управлять траекторией своего развития, искать баланс между безопасностью и гибкостью, предсказуемостью и возможностью перемен [3].

Классическая карьерная модель, основанная на постепенном продвижении по иерархической структуре, теряет актуальность. На первый план выходит концепция «устойчивой карьеры» (*resilient career*), в которой ключевое значение имеет способность человека адаптироваться к изменениям и использовать неопределённость как источник возможностей [5]. Исследования показывают, что сотрудники, обладающие высоким уровнем самоэффективности, эмоционального интеллекта и навыков самоменеджмента, легче адаптируются к изменению условий и сохраняют профессиональную мотивацию [12; 4]. В российском контексте наблюдается переход от «стабильной занятости» к модели «гибкой занятости», где карьерная устойчивость обеспечивается не организацией, а самим работником. Успешная карьера всё чаще строится на постоянном обучении, расширении профессиональных компетенций и развитии *soft*

skills. При этом ценность карьерного роста смещается от статуса к самореализации и личной эффективности [6].

Альтернативным направлением профессиональной самореализации выступает предпринимательство. В отличие от карьеры, предпринимательский путь ориентирован на самостоятельное создание ценности, управление рисками и развитие инновационного мышления [1]. В исследованиях показано, что мотивация молодёжного предпринимательства формируется вокруг потребности в независимости и творческой реализации [8]. В условиях VUCA предпринимательская активность становится не просто экономическим выбором, а способом адаптации к неопределённой среде. Ключевыми факторами успеха предпринимателя являются гибкость, толерантность к риску и умение быстро перестраивать бизнес-модель под изменяющиеся условия [9]. Тем не менее предпринимательство сопряжено с высокой степенью неопределённости и требует развитых навыков самоорганизации, стратегического мышления и устойчивости к стрессу. Отсутствие стабильного дохода и институциональной поддержки делает этот путь доступным не для всех.

Сравнительный анализ показывает, что обе стратегии — карьерная и предпринимательская — направлены на достижение самореализации, однако опираются на разные механизмы.

Карьерная модель предполагает адаптацию к уже существующей организационной структуре, развитие профессиональных компетенций и использование возможностей внутреннего роста.

Предпринимательская — напротив, требует инициативности, готовности к риску и способности создавать собственные системы и продукты.

При этом в современном мире наблюдается гибридизация стратегий: многие специалисты совмещают работу по найму с предпринимательскими проектами, создавая собственные бренды, образовательные курсы или онлайн-сервисы. Такая модель объединяет стабильность и свободу, снижая риски и расширяя возможности для самореализации [10].

Таким образом, эффективность профессиональной стратегии в VUCA-среде определяется не столько выбранным путём, сколько уровнем личной адаптивности, готовностью к постоянному обучению и способностью осмысленно управлять своим развитием.

Результаты анализа позволяют выработать ряд практических рекомендаций для личности, стремящейся к самореализации в условиях VUCA-среды. Главным ори-

ентиром становится развитие адаптивного мышления, способности гибко реагировать на изменения и использовать неопределённость как ресурс.

Для тех, кто выбирает карьерный путь, ключевыми направлениями являются:

- постоянное обновление профессиональных компетенций;
- освоение цифровых инструментов и аналитического мышления;
- развитие эмоционального интеллекта и навыков самоменеджмента;
- формирование личного бренда и профессиональных сетей.
- Для тех, кто склонен к предпринимательству, важны:
- умение работать с рисками и неопределённостью;
- стратегическое мышление и способность быстро тестировать гипотезы;
- финансовая грамотность и креативный подход к бизнес-моделям;
- использование цифровых платформ для масштабирования проектов.

Вместе с тем, эффективным становится гибридный подход, сочетающий карьерное развитие и предпринимательские навыки. Такой формат позволяет совмещать устойчивость наёмного труда с самостоятельностью и инновационностью предпринимательства, что наиболее отвечает вызовам VUCA-мира.

### Заключение

Проведённое исследование показало, что в условиях VUCA-мира традиционные модели профессионального развития теряют устойчивость, уступая место гибким и адаптивным стратегиям. Неопределённость и высокая динамика среды требуют от человека способности к быстрому обучению, саморегуляции и поиску нестандартных решений

Сравнение карьерного и предпринимательского подходов позволяет сделать вывод, что оба пути могут быть эффективными, если строятся на принципах осознанности и адаптивности. Карьера обеспечивает структурированность и доступ к корпоративным ресурсам, тогда как предпринимательство даёт свободу действий и возможность самореализации через инновации. Оптимальной стратегией становится интеграция элементов обеих моделей, а именно развитие предпринимательского мышления внутри карьеры и использование карьерного опыта для создания собственных проектов.

Такой подход позволяет человеку сохранять устойчивость и конкурентоспособность в быстро меняющемся мире.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Волкова А.С., Кудалева М.М. Мотивация молодёжного предпринимательства и стимулирование её формирования // Экономика труда. — 2021. — №8. — С. 112–118.
2. Басалаева О.Г., Басалаев Ю.М. VUCA-мир и управление изменениями в условиях цифровой трансформации // Управление, экономика и право: проблемы, исследования, результаты: материалы 2-й Международной научно-практической конференции, Пенза, 25–26 августа 2022 г. — Пенза : Пензенский государственный аграрный университет, 2022. — С. 71–74.
3. Макеева Е.А., Макеева И.А., Логинова Е.В. Особенности социальной адаптации, личности в условиях VUCA-мира // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2021. — №11 — 1. — С. 55–58.
4. Ломовцева Н.В. Гибкие навыки студенческой молодёжи в условиях VUCA-мира // Акмеология профессионального образования: материалы 16-й Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 17–18 марта 2020 г. — Екатеринбург: Изд-во РГППУ, 2020. — С. 95–99.
5. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. Учебное пособие. — М.: Омега-Л, 2020. — 416 с.
6. Сотникова С.И. О карьерном пространстве в российском обществе // Известия Байкальского государственного университета. — 2014. — №3. — С. 44–52.
7. Рязанова Н.Е., Моргун Д.В., Аргунова М.В. Формирование глобальных компетенций для VUCA-мира: зачем, чему и как учить? // Наука и школа. — 2021. — №2. — С. 86–97.
8. Василенко О.В., Гаврилова И.В., Мирошниченко О.Н. Формирование гибких навыков у студентов посредством проектной деятельности // Вестник Алтайского государственного педагогического университета. — 2022. — № 4. — С. 30–34.
9. Что такое VUCA-мир и как в нем выжить бизнесу? // McKinsey & Company. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-vuca> (дата обращения: 18.10.2025).
10. Baran B.E., Woznyj H.M. Managing VUCA: The Human Dynamics of Agility // Organizational Dynamics. — 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7439966> (дата обращения: 23.10.2025).
11. Bennett N., Lemoine G.J. What VUCA Really Means for You // Harvard Business Review. — 2014. [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> (дата обращения: 20.10.2025).
12. Mishra P. Leadership in VUCA World // IIFT Research Papers. — 2020. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/344816676\\_Leadership\\_in\\_Vuca\\_World](https://www.researchgate.net/publication/344816676_Leadership_in_Vuca_World) (дата обращения: 22.10.2025).

© Папов Ильяс Беспанович (ilasrapov@gmail.com); Салова Тамара Львовна (salova@mail.ru)  
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»