

РОЗДІЛ V
Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність

УДК 658.5:005

Кошій Оксана,
доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет,
кафедра менеджменту,
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0001-6089-4550,
e-mail: o.kocshiy@lntu.edu.ua

Корецька Наталія,
кандидат економічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет,
кафедра менеджменту,
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0003-1820-5509,
e-mail: nataliya.koretska@gmail.com

Василик Наталія,
кандидат економічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет,
кафедра менеджменту,
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0001-6114-0953,
e-mail: n.vasilik@lntu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-129-135>

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ VUCA

Перехід від SPOD-світу до VUCA-світу змінив середовище функціонування організацій. VUCA-світ поставив нові виклики: геополітичні зміни і глобалізація; розробка нових бізнес-моделей; технологічні зміни; стійкість і соціальна відповідальність; управління змінами. Виникли особливі потреби у забезпеченні гнучкості та адаптивності організацій, вміння розробляти та впроваджувати зміни. Змінилася і парадигма менеджменту та вимоги до компетентності менеджерів сучасних організацій. Обґрунтовано, що особливої актуальності у VUCA-світі набуло вміння менеджерів стратегічно мислити і розробляти стратегічні плани, працювати у глобальному просторі, управляти ризиками, постійно навчатися і навчати інших, управляти персоналом на основі сучасних підходів, розробляти і впроваджувати інновації.

Ключові слова: організація, менеджмент, зовнішнє середовище, SPOD-світ, VUCA-світ, BANI-світ, компетентності менеджерів.

Koshchii Oksana,
D.Sc. (Economics), Professor,
Lutsk National Technical University,
Department of Management
Lutsk

Koretska Nataliya,
Ph. D. (Economics), Associate Professor,

Lutsk National Technical University,
Department of Management
Lutsk

Vasylyk Nataliya,
Ph. D. (Economics), Associate Professor,
Lutsk National Technical University,
Department of Management
Lutsk

MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF VUCA

The transition from the SPOD world to the VUCA world has significantly changed the operating environment of organizations. The main features of the comfortable and familiar SPOD world for most organizations were stability, predictability, simplicity, and certainty. The VUCA world has significantly complicated and changed the functioning of organizations, as its distinctive features are instability, uncertainty, complexity, and ambiguity. In the new conditions, the risks of business loss (stoppage), cyberattacks and cybercrime, environmental damage and climate risks, and political risks became the biggest risk for the successful functioning of business.

The VUCA world has presented new challenges to modern managers: geopolitical changes and globalization; development of new business models; technological changes; sustainability and social responsibility; change management. Special needs arose to ensure the flexibility and adaptability of organizations, the ability to develop and implement changes. The paradigm of management and requirements for the competence of managers of modern organizations have also changed. It is substantiated that the ability of managers to think strategically and develop strategic plans, work in a global space, manage risks, constantly learn and train others, manage personnel based on modern approaches, develop and implement innovations, has become particularly relevant in the VUCA world. The ability to work in a coordinated team, the ability to effectively and quickly carry out digital transformations in the organization gained special importance. Managers of organizations in the VUCA world need to be able to use new technologies and innovations, look for new business opportunities, and develop new markets.

It was revealed that the VUCA world is being replaced by the BANI world, the main features of which are fragility, restlessness, non-linearity, incomprehensibility. The era of the development of artificial intelligence and robots is coming. The BANI world creates new opportunities for the development of organizations, brings new risks and sets new requirements. This puts new demands on management and managers and requires further improvement of the management paradigm and managers' competencies.

Keywords: organization, management, external environment, SPOD-world, VUCA-world, BANI-world, competencies of managers.

Постановка проблеми та її значення. Глобальні економічні кризи, пандемії, війни принесли нові виклики, до яких значна кількість організацій виявилась неготовими. В результаті вистояти та продовжити успішно функціонувати на ринку в нових умовах можуть лише ті організації, які спроможні видозмінити підходи до управління своєю діяльністю, забезпечити високу адаптивність та гнучкість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління організаціями у нових, мінливих умовах присвятили праці Бестужева С., Горобинська М., Гринчук Н., Мерзлякова О., Мотузка О., Сагайдак М., Сімшаг І., Чалюк Ю., Чмут А., Чмут О. тощо. Особливо дане питання актуальним є нині, коли перед організаціями постає проблема забезпечення ефективного функціонування у нестабільних, невизначених, складних та неоднозначних умовах VUCA-світу. Це вимагає трансформації традиційних підходів у менеджменті та потребує додаткових досліджень.

Мета статті – розробити рекомендації щодо управління організаціями у VUCA-світі. Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження. Стійкий і зрозумілий SPOD-світ тривалий час був доволі комфортним для успішного функціонування організацій.

Адже SPOD це [1]: S – стійкий (steady); P – передбачуваний (predictable); O – простий (ordinary); D – певний, визначений (definite).

Однак потім почалися трансформації і на зміну SPOD-світу прийшов VUCA-світ (рис. 1).

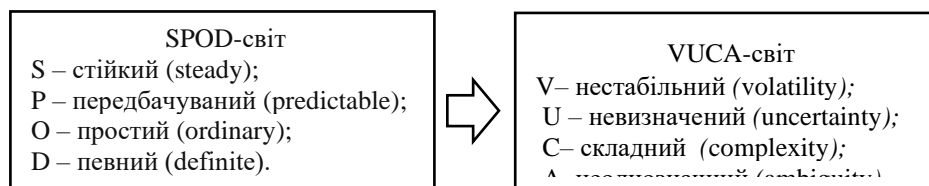


Рис. 1. Перехід від SPOD до VUCA-світу

Джерело: [2]

Нині організаціям доводиться працювати в нестабільних та непередбачуваних умовах VUCA-світу (рис. 2).

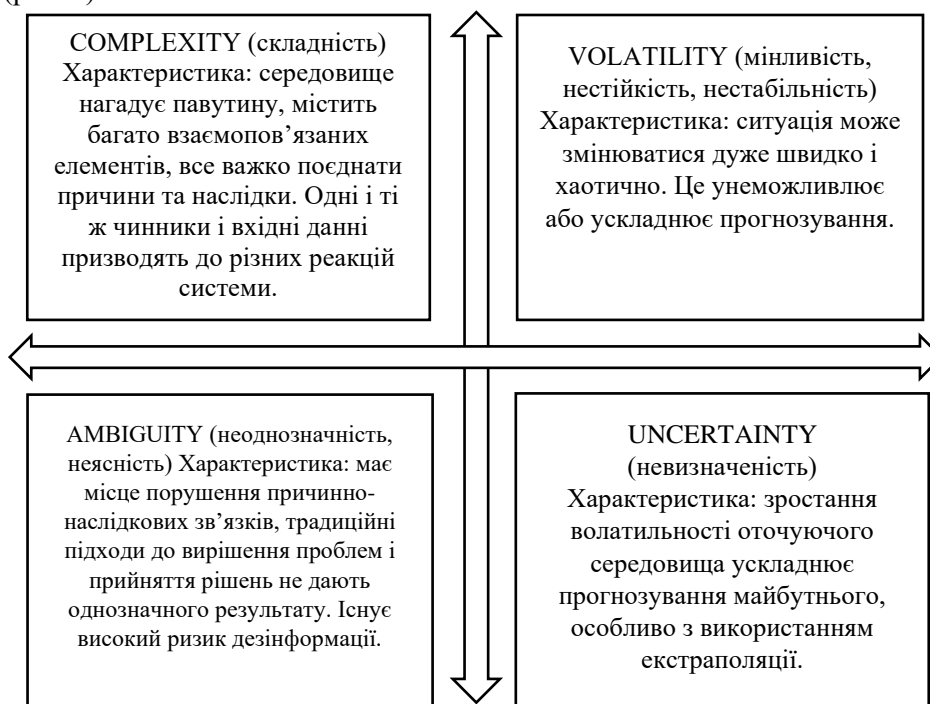


Рис. 2. Характеристика складових VUCA-світу

Джерело: [3]

Сагайдак М.П., Мерзлякова О.Л. та Сімшаг І.О. пропонують графічно розглядати чотири виміри VUCA (рис. 3).

Низька мінливість	Висока мінливість
Низька невизначеність	Висока невизначеність
Низька складність	Висока складність
Низька неоднозначність	Висока неоднозначність

Рис. 3. Чотири виміри VUCA

Джерело: [4]

Тригерами складності сучасного світу виступає глобалізація, інтеграція ринків та організацій, велика кількість складових системи. Мінливість сучасного світу спричинена швидкими змінами ринків та їх показників. Неясність сучасного світу спричиняється відсутністю прецедентів, невірністю тлумачень та двозначністю рішень. Невизначеність сучасного світу провокує непередбачуваність подій і їх наслідків, швидкий науково-технічний прогрес, помітні кліматичні зміни.

Згідно звіту Allianz Risk Barometer (2022 р.), найбільший ризик для бізнесу нині становлять ризики втрати (зупинки) бізнесу, кібератаки та кіберзлочинність, шкода довкіллю і кліматичні ризики, політичні ризики тощо [5].

У VUCA-світі мають місце швидкі і несподівані зміни, що висуває особливі вимоги до здатності організацій гнучко і швидко адаптовуватись. Все це видозмінює функціонування організацій у VUCA-світі (табл. 1) та вимагає нових підходів та заходів боротьби з існуючими викликами.

Таблиця 1

Особливості функціонування організацій в умовах VUCA-світу

Складові VUCA	Заходи боротьби
V (volatility) мінливість	Спритність, необхідність активно спрямовувати наявні ресурси на створення потенціалу для гнучкості у майбутньому.
U (uncertainty) невизначеність	Для зменшення невизначеності вирішальну роль відіграє інформація. Необхідно постійно збирати нові дані і розглядати їх з нової точки зору.
C (complexity) складність	Реструктуризація внутрішньої діяльності організації у відповідності до зовнішньої складності.
A (ambiguity) неоднозначність	Необхідно проводити експерименти. Лише таким чином менеджери можуть визначити, які стратегії вже не працюють, які не є вигідними в ситуаціях, коли старі правила ведення бізнесу не діють.

Джерело: [4]

VUCA-світ висуває нові виклики для менеджменту організацій. Сучасні умови функціонування організацій вимагають нових ідей та підходів до їх реалізації. Особливу роль у забезпеченні успішного функціонування сучасних організацій може відіграти злагоджена командна робота. На думку Сагайдак М.П., Мерзлякова О.Л. та Сімшаг І.О. в основу ефективного функціонування сучасних організацій мають бути покладені наступні складові [4]:

– V (vision) – бачення майбутнього для протидії викликам нестабільного зовнішнього середовища та визначення напрямку руху в турбулентних умовах;

– U (understanding) – мудрий підхід при прийнятті рішень, вихід із зони своєї функціональної сфери для усвідомлення нестабільності, розуміння контексту, чітка і злагоджена комунікація в організації, співпраця і командна робота;

– C (clarity) – розпізнавання чинників, які впливають на хаос, за допомогою проведення обговорень, швидка реакція в умовах турбулентності, прийняття обґрунтованих бізнес-рішень на основі усвідомлення і готовності до помилок;

– C (courage) – мужність, яка знаходить відображення у прийнятті остаточного рішення та взяття на себе відповідальності за його реалізацію;

– A (agility) – швидкість у боротьбі з неоднозначністю, ефективні комунікації, як основа спроможності приймати правильні рішення.

Менеджмент в умовах VUCA-світу переорієнтовується на вирішення складних задач, потребує проведення постійного аналізу, адаптації, орієнтації на розробку і впровадження змін та інновацій. При цьому здатність організацій адаптуватись до нових умов безпосередньо залежить від менеджерів. У VUCA-світі особливої вагомості набувають лідерські і управлінські якості менеджерів організацій.

Чмут А.В. та Чмут О.О. у своїх дослідженнях виділяють наступні основні виклики VUCA-світу для менеджменту і компетенції, якими повинні володіти сучасні менеджери (рис. 4).

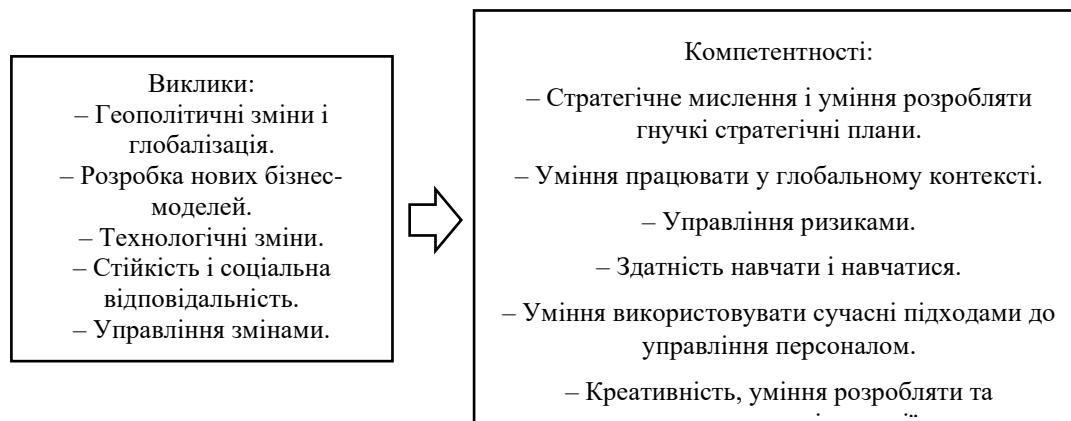


Рис. 4. Основні виклики і компетентності менеджерів у VUCA-світі

Джерело: [3]

Менеджерам організацій у VUCA-світі необхідно вміти використовувати нові технології і інновації, шукати нові можливості для бізнесу, розвивати нові ринки тощо. Все це потребує від менеджерів підвищення компетентностей, постійного розвитку, безперервного навчання.

Становлення цифрової економіки також суттєво вплинуло на менеджмент. Це зумовлено тим, що штучний інтелект і нові технології (чат-боти, віртуальні помічники тощо) зможуть здійснювати значну частину функцій менеджера. Автоматизація рутинних функцій звільнить час менеджерів для вирішення стратегічних проблем, які теж видозміняться у новому світі [6].

Менеджери у VUCA-світі повинні зосереджувати свою увагу на наступних методах та засобах [7]:

1. Цінності. Сучасні менеджери часто вимушені виконувати завдання, які потребують прийняття швидких та ясних рішень. Такі рішення можуть вимагати від працівників видозмінення традиційних дій, процесів, підходів. Це може викликати опір у співробітників, спричинений їх особистими переконаннями, цінностями. Для уникнення цього менеджеру потрібно дотримуватись принципу взаємоповаги, враховувати усі точки зору, цінності кожного співробітника. Перевага ціннісного методу проявляється при зміні організаційної ідентичності. За таких умов корпоративні цінності виконують інтегруючу функцію.

2. Understanding (SCARF і управління стресом). В мінливих і неоднозначних умовах важливим стає уміння менеджерів орієнтуватися у фізіологічних аспектах мотивації. Вони потрібні для розуміння ситуації та прийняття правильних рішень при виникненні стресових ситуацій у роботі співробітників, спричинених граничними навантаженнями.

Для вирішення подібних проблем корисною може бути модель Д. Рока SCARF, яка розглядає п'ять головних мотиваторів та демотиваторів, котрі дозволяють менеджерам використати ключові соціальні важелі впливу на поведінку працівників:

- Status (статус) – оцінка, позиція стосовно інших.
- Certainty (визначеність) – впевненість у своєму майбутньому.
- Autonomy (автономія) – право вибирати.
- Relatedness (зв'язаність) – безпека у колективі, хороші взаємовідносини з іншими працівниками.
- Fairness (справедливість) – відчуття рівності серед співробітників.

Перевага даного методу полягає у можливість підвищення продуктивності праці за рахунок мотивації працівників до роботи.

3. Впевненість і наставництво. В організаціях виникає потреба у створенні спокійної, сприятливої атмосфери, яка б сприяла навчанню та підвищенню кваліфікації працівників. Важливу роль в цьому може відіграти існування у колективі лідера, який би був взірцем для інших, надавав би консультації, навчав.

4. Гнучкість та спритність (agility). Згідно agile-підходу система управління має забезпечувати інтерактивну взаємодію команди виконавців замовлення та клієнта. Це дозволяє клієнту вносити суттєві зміни в замовлення при безпосередньому його виконанні.

Agile-підхід передбачає живе спілкування співробітників між собою, дозволяє працівникам відчувати свою вагомість, приймати участь у прийнятті рішень. Цей підхід сприяє швидкому та ефективному зворотному зв'язку як всередині організації, так і з зовнішнім середовищем, що дозволяє знизити витрати та ризики. Основою успішного використання agile-підходу є дотримання в організації принципів взаємоповаги, партнерства, розподілу відповідальності. Agile-підхід дозволяє організаціям підвищити свою адаптивність, розвинути творчий підхід до організації управління, успішно долати труднощі у нестабільні часи.

5. Scrum-методика. Дана методика надає можливість замовнику міняти параметри замовлення у міру його виконання, з появою нових обставин. Згідно з методикою scrum формування цілей здійснюється не лише на початковому етапі виконання замовлення, але й відбувається упродовж усього часу його реалізації. На першому етапі визначаються найзначиміші цілі, далі вони деталізуються та доводяться до кожного працівника лише на короткий період часу.

Зміни в системі цілей замовлення відразу знаходять відображення у зміні завдань, над якими працюють виконавці. Scrum-методика дозволяє уникнути дезорганізації робіт по проекту в результаті мінливості його параметрів.

При використанні scrum-методики важливу роль у виконанні замовлення відіграє команда розробки, яка функціонує на основі дотримання принципу самоврядування та відповідальності всієї команди за роботу. Ключову роль в команді відіграє лідер команди (scrum-майстер), який не є керівником проекту, а виступає в ролі посередника між керівництвом організації і командою. Scrum-майстер на нарадах відіграє роль фасилітатора і допомагає команді зрозуміти мету проекту, обрати найкращі шляхи її досягнення, виявити проблеми, вирішити конфліктні ситуації тощо.

6. Технологія design thinking (дизайн-мислення). Дизайн-мислення передбачає розв'язання проблем, які враховують потреби користувачів, їхніх емоцій, досвід. Методологія дизайн-мислення дозволяє ефективно вирішувати важкі, погано структуровані проблеми, які є типовими для VUCA-реальності.

Трансформація менеджменту та вимог до менеджерів відповідно до особливостей VUCA-світу не є остаточною. Адже за VUCA-світом вже проглядається BANI-світ (brittle – крихкий, anxious – неспокійний, nonlinear – нелінійний, incomprehensible – незбагнений), який є ще складнішим.

Крихкість BANI-світу несе в собі ризик, що все може зруйнуватися, зникнути. Тому для пристосування до умов крихкості менеджерам та рядовим працівникам організацій потрібно розвивати стійкість нервової системи, ставати гнучкими, уміти дуже швидко адаптуватися і знаходити оптимальні рішення.

BANI – це епоха розвитку штучного інтелекту, роботів, синтетичної їжі тощо. BANI-світ створює нові можливості для розвитку організацій, приносить нові ризики і висуває нові вимоги [8].

BANI-світ ще динамічніший, швидший та характеризується відсутністю чіткої стабільної структури. Він висуває нові вимоги до управління організаціями, які виходять з нових реалій:

- все міняється так швидко, що довгострокові стратегії втрачають сенс;
- з'являються нові, коротші горизонти планування;
- потрібно швидко прийняти рішення, що викликає потребу у щоденній оперативній інформації;
- виникає потреба у використанні спрощеної процедури управління та контролю.

Щоб організація відповідала BANI-світу необхідно:

- змінити бізнес-процеси так, щоб працівники були спроможні справитися зі стресом та не боялися прийняти рішення;
- горизонти планування слід скоротити до мінімуму;
- необхідно використовувати нові інструменти для роботи з інформацією;
- потрібно приділяти особливу увагу навчанню і підвищенню кваліфікації працівників.

Це вимагає подальшого удосконалення підходів до управління організаціями та оволодіння менеджерами новими компетенціями.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Перехід від SPOD-світу до VUCA-світу видозмінив парадигму менеджменту та висунув нові вимоги до сучасних менеджерів: уміння стратегічно мислити і розробляти стратегічні плани, працювати у глобальному просторі, управляти ризиками, постійно навчатися і навчати інших, управляти персоналом на основі сучасних підходів, розробляти і впроваджувати інновації; креативність. Однак оволодіння менеджерами даними компетенціями не виступає запорукою успішної їх професійної діяльності у майбутньому та здатності управляти організацією на належному рівні. Нині на зміну VUCA-світу приходить BANI-світ, що висуває нові вимоги до менеджменту та менеджерів і вимагає подальшого удосконалення парадигми менеджменту та компетенцій менеджерів.

Джерела та література

1. SPOD – чому цей світ уже пройдено і більше не повернеться? URL: <https://zmorshki.in.ua/psyholohiya/spod-chomy-cei-svit-yje-proideno-i-bilshe-ne-povernetsia/> (дата звернення 01.07.2023).
2. Чалюк Ю. О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1133/1091> (дата звернення 05.07.2023).
3. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA-світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. Вип. 47. С. 47-52.
4. Сагайдак М.П., Мерзлякова О.Л., Сімшаг І.О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контексті викликів VUCA-світу. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики: монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. С. 31-53.
5. Allianz Risk Barometer 2022. URL: <https://ksu24.kspu.edu/s/rGAJC> (дата звернення 21.06.2023).
6. Седикова І.О., Седіков Д.В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Вип. 3. Т. 14. С. 37-43.
7. Горобинська М.В., Бестужева С.В. Методи та засоби управління організацією в умовах особливостей VUCA-світу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29520> (дата звернення 01.07.2023).
8. Мотузка О., Гринчук Н. Стратегічні орієнтири розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в середовищі BANI. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 133-138.

References

1. SPOD – chomu tsei svit uzhe proideno i bilshe ne povernetsia? [SPOD – why this world has already passed and will not return?]. URL: <https://zmorshki.in.ua/psyholohiya/spod-chomy-cei-svit-yje-proideno-i-bilshe-ne-povernetsia/> [in Ukrainian].
2. Chaliuk Yu. Hlobalnyi sotsialno-ekonomichnyi rozvytok v umovakh VUCA, SPOD, DEST ta BANI svitu. [Global socio-economic development in VUCA, SPOD, DEST and BANI conditions of the world]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1133/1091> [in Ukrainian].
3. Chmut A., Chmut O. (2023). Suchasni vyklyky menedzhmentu v umovakh VUCA-svitu. [Modern management challenges in the conditions of the VUCA world]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. 47. [in Ukrainian].
4. Sahaidak M., Merzliakova O., Simshah I. (2021). Doslidzhennia suchasnykh trendiv funktsionuvannia biznes-orhanizatsii v konteksti vyklykiv VUCA-svitu. [Study of modern trends in the functioning of business organizations in the context of the challenges of the VUCA world]. *Transformatsiia menedzhmentu biznes-orhanizatsii: suchasni trendy ta vyklyky: monohrafiia / za zah. red. Sahaidaka M.P., Sobolievoi T.O. Kyiv: KNEU*. [in Ukrainian].
5. Allianz Risk Barometer 2022. URL: <https://ksu24.kspu.edu/s/rGAJC>
6. Sedikova I., Sedikov D. (2022). Novi paradyhmy menedzhmentu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. [New paradigms of management in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. 3. [in Ukrainian].
7. Horobynska M., Bestuzheva S. Metody ta zasoby upravlinnia orhanizatsiieiu v umovakh osoblyvostei VUCA-svitu. [Methods and means of managing the organization in the conditions of the peculiarities of the VUCA world]. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29520> [in Ukrainian].
8. Motuzka O., Hrynychuk N. (2023). Stratehichni oriientyry rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv v seredovyschi BANI. [Strategic guidelines for the development of foreign economic activity of enterprises in the BANI environment]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 1. [in Ukrainian].