

УДК 334.021

Горобинська Маріанна Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Gorobynskaya Marianna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID: 0000-0002-4296-8234

Бестужева Світлана Василівна

кандидат економічних наук, доцент

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Bestuzheva Svitlana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,

ORCID: 0000-0001-9658-3500

**МЕТОДИ ТА ЗАСОБИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ
VUCA-СВІТУ
METHODS AND TOOLS FOR MANAGING AN ORGANIZATION IN
THE VUCA WORLD**

***Анотація.** У статті досліджено методи та засоби управління організацією в умовах VUCA-світу. З'ясовано, що швидкість зростання мінливості сучасного світу, його невизначеності та складності вимагають від організацій своєчасного реагування та прийняття управлінських рішень щодо стратегічних змін усередині компаній. Розкрито специфіку управління організаціями у VUCA-світі та представлено моделі рішень, спрямовані на подолання кризових ситуацій та нівелювання їх наслідків.*

Крім цього, у статті наведено залежність факторів, що впливають на пристосованість до мінливого VUCA-світу від якості управління персоналом, кваліфікації співробітників, їхнього рівня довіри до керівництва та атмосфери всередині компанії.

Розкрито можливості побудови системи управління організацією, адекватної зростаючим вимогам споживачів в умовах цифрової економіки та високої невизначеності зовнішнього середовища на основі дивергентного мислення, принципів agile-філософії та методології дизайн-мислення. Подано вимоги, яким має відповідати система менеджменту організації в умовах цифрової революції та геополітичних ризиків. Проведено аналіз технології scrum та обґрунтовано ефективність її використання в корпоративному управлінні. Сформульовано рекомендації щодо застосування у стратегічному управлінні технік та прийомів дизайн-мислення.

Перераховані методи та засоби спрямовані на спроби уникнути кризових ситуацій або нівелювання їх наслідків шляхом безпосередньої взаємодії керівників організацій зі своїми співробітниками. На відміну від методів, що застосовуються в SPOD-світі, коли робота вибудовувалася на основі управлінських рішень прогнозованого майбутнього і їх баченню прогнозованого майбутнього, в VUCA-світі необхідно враховувати досвід і бачення всіх ланок співробітників. Тим самим, підвищення кваліфікації, рівня довіри до керівництва, атмосфери всередині організацій має бути спрямоване на спільні цілі підвищення конкурентоспроможності та усунення ризиків мінливого сучасного світу.

Ключові слова: невизначеність середовища, концепція VUCA, цифрова економіка, аналітика, прогнозування, управлінська ідеологія, адаптивне управління.

Summary. The article examines the methods and means of managing the

organization in the conditions of the VUCA world. It was found that the rate of growth of variability of the modern world, its uncertainty and complexity require organizations to respond in a timely manner and make management decisions regarding strategic changes within companies. The specifics of managing organizations in the VUCA world are revealed and decision models aimed at overcoming crisis situations and leveling their consequences are presented. In addition, the article shows the dependence of factors affecting adaptation to the changing VUCA world on the quality of personnel management, employee qualifications, their level of trust in management and the atmosphere within the company.

The possibilities of building an organization management system adequate to the growing demands of consumers in the conditions of the digital economy and high uncertainty of the external environment based on divergent thinking, principles of agile philosophy and design thinking methodology are revealed. The requirements that the organization's management system must meet in the conditions of the digital revolution and geopolitical risks are presented. The scrum technology was analyzed and the effectiveness of its use in corporate management was justified. Recommendations on the use of design thinking techniques and methods in strategic management are formulated.

The listed methods and tools are aimed at trying to avoid crisis situations or leveling their consequences through direct interaction of the heads of organizations with their employees. Unlike the methods used in the SPOD world, when work was built on the basis of managerial decisions of the projected future and their vision of the projected future, in the VUCA world, it is necessary to take into account the experience and vision of all levels of employees. Thus, the improvement of qualifications, the level of trust in management, the atmosphere within organizations should be aimed at the common goals of increasing competitiveness and eliminating the risks of the changing modern world.

Key words: *environmental uncertainty, VUCA concept, digital economy,*

analytics, forecasting, managerial ideology, adaptive management.

Постановка проблеми. Нові технологічні та ринкові умови ведення бізнесу доповнюються зростаючими вимогами до утримання та умов праці з боку співробітників організацій. Зростаючий рівень освіти, підвищуються доходи населення в розвинених і країнах, що розвиваються ведуть до того, що персонал прагне до підвищення творчої складової праці, гнучкого графіка роботи, можливостей реалізації потенціалу кожного співробітника. Матеріальні мотиви поступаються місцем духовним. Глобалізація економіки створює умови для швидкого перетікання найбільш креативних співробітників на підприємства тих країн і регіонів, де створені найбільш привабливі умови праці. Така реальність VUCA-світу для роботодавців.

Радикальні зміни відбуваються в змісті та методах конкурентної боротьби. VUCA-реальність обумовлює залежність конкурентоспроможності організацій не тільки від рівня її внутрішнього середовища, але і від її здатності використовувати переваги інших господарюючих суб'єктів для ефективного забезпечення необхідними ресурсами і найбільш повного задоволення попиту споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти управління організацією в умовах невизначеності розглянуті в працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Вагомий внесок у дослідження побудови системи управління організацією адекватної зростаючим вимогам споживачів зробили такі вчені Гросул В.А. [1], Жилякова О.В. [1], Ареф'єва О.В. [2], Левковець О.М. [3], Попова Н.В. [4], Ремньова Л.М. [5], Сагайдака М.П. [6], Соболева Т.О. [6], Воронкової В.Г. [7], Метеленко Н.Г. [7], Ілляшенко Н.С. [8], Сазерленд Дж. [10] та ін. Однак, незважаючи на численні дослідження, слід зазначити наявність низки невивчених питань при побудові системи управління організацією у VUCA-світі, що свідчить про актуальність обраної тематики цієї статті.

Формулювання цілей (мети) статті. Метою даної статті є дослідження методів та засобів управління організацією в умовах VUCA-світу та надання пропозицій з їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу. Поняття VUCA-світу, спочатку запропоноване американськими військовими фахівцями для позначення постійно мінливої бойової обстановки, з початку XXI ст. широко використовується для опису середовища сучасного бізнесу. Акронім VUCA утворений за першими літерами слів volatility – нестабільність, uncertainty – невизначеність, complexity – складність і ambiguity – неоднозначність. VUCA-світ приходить на зміну SPOD-світу, який був стійким (steady), передбачуваним (predictable), простим (ordinary) і певним (definite) [4, с. 17]. Концепція VUCA є частиною четвертої промислової революції, адже з метою виживання, організаціям необхідно рухатися швидкими і динамічними кроками, пристосовуючись до мінливості сучасного світу.

У VUCA-світі організаціям допомагають вижити лідерські та управлінські якості керівників і менеджерів організацій. Концепція VUCA передбачає, що лідерські якості – якості людини. Деякі якості управлінців, наприклад, як парадоксальне мислення, допомагають досягти успіху в кризові часи і ефективно управляти ризиками. VUCA-світ сприяє народженню тактичного мислення у грамотних керівників, здатних до гнучких змін. Контроль обстановки і її аналіз сприятливо позначаються при очікуванні руйнування усталеного ходу речей.

При всьому при цьому, керівник і менеджер будь-якої організації в VUCA-світі, повинен акцентувати свою увагу на наступних методах та засобах:

1. Цінності. Нинішні реалії змушують менеджерів все частіше справлятися із завданнями, здійснення яких вимагає прийняття швидких і ясних рішень, обмежених за часом. Часто, такі рішення мають на увазі, що учасникам їх здійснення необхідно перебудувати звичний хід дій. Нерідко

це призводить до опору з боку співробітників. Це викликано тим, що, на жаль, менеджери не завжди здатні простежити за запропонованими змінами, адже за ними ховається загроза негативного впливу приватних кордонів переконань співробітників і їх особистісних цінностей, які, в цілому, і створюють культуру в колективі, скріплюють життя спільнот колег і співробітників [1, с. 394].

Щоб уникнути труднощів і неясностей менеджеру необхідно враховувати всі точки зору. На цьому будуються принципи взаємної поваги всередині організації, коли враховується цінність кожного співробітника і той внесок, який він вносить в спільну справу для досягнення спільної мети [5, с. 100].

Перевага ціннісного методу виникає в умовах зміни організаційної ідентичності – в цій ситуації корпоративні цінності відіграють інтегруючу функцію (в тому числі серед управлінської команди організації). У наявності прагнення менеджменту підвищити керованість організації та її конкурентний потенціал. Як правило, організація в цей момент стає дуже сприйнятливою до сигналів із зовнішнього і внутрішнього середовища: шукає передові практики, в основному міжнародні, а також прагне посилити узгодженість зсередини – скануються конкурентне середовище і кращі практики та одночасно аналізується зворотний зв'язок дочірніх бізнесів.

2. Understanding (розуміння SCARF та управління стресом). За часів мінливості і неоднозначності, типових для сучасного світу, важливу значимість має вміння менеджерів розбиратися в фізіологічних аспектах мотивації. Вони необхідні, для подальшого обліку специфічності прояви характеру співробітників в стресових умовах, викликаних граничними навантаженнями. Цей ризик також актуальний, з урахуванням того, що статистика психічних захворювань в наш час у всьому світі зростає.

Велику популярність в наш час здобула модель бізнес-тренера з США Д. Рока SCARF, яка успішно використовується багатьма організаціями.

Його модель зображує по п'ять основних мотиваторів і демотиваторів, які дають можливість менеджерам отримати доступ до ключових соціальних важелів впливу на поведінку співробітників. До цих важелів відносяться:

- Status (статус) – необхідність для інших членів організації;
- Certainty (визначеність) – впевненість у власному майбутньому;
- Autonomy (автономія) – самовладання і право вибирати;
- Relatedness (Зв'язаність) – безпека в колективі, теплі взаємини з іншими співробітниками;
- Fairness (справедливість) – почуття рівності серед колег [3, с. 24].

Розуміння про наявні небезпечні фактори дає можливість вибудувати взаємини, які знижують загрози, а розуміння про важелі, які відчуюються як винагорода, надає можливість правильно мотивувати співробітників за допомогою нематеріальної мотивації, без застосування сторонніх бонусів.

Перевагою даного методу є можливість підвищення продуктивності праці організації шляхом надання систем мотивації співробітникам в їх роботі.

3. Впевненість і наставницька підтримка. У світі постійних трансформацій і змін технологій організаціям потрібно забезпечити спокійну і впевнену атмосферу, в якій вони б регулярно опановували нові вміння і підвищували свою майстерність. Для цього необхідно існування в колективі лідера, на якого співробітники могли б рівнятися і до якого могли б звернутися за консультацією при необхідності [2, с. 92].

Проведення тренінгів та семінарів з ключовими співробітниками, в яких Керівник бере найактивнішу участь, розвиває на прикладі успіх ключових співробітників своєї організації, тим самим допомагаючи співробітникам рости в організації, збільшуючи позитивно налаштованих співробітників, підвищує ефективність функціонування організації в цілому.

4. Гнучкість і жвавість (agility). З'являються методи і методики

управління, що виходять з сформульованих цінностей, об'єднуються в рамках agile-філософії. Термін «agile», дослівно перекладається з англійської мови як «живий, спритний, моторний, верткий», в діловій лексиці зазвичай трактується як «гнучкий». Згідно agile-філософії система управління повинна забезпечити інтерактивну взаємодію команди виконавців замовлення і клієнта. Це дає можливість останньому вносити суттєві зміни в параметри замовлення вже в процесі його виконання, що є невід'ємним атрибутом економіки сприйняття. Науковці відзначають, що ми рухаємося від організованих, прописаних процесів і процедур в системний хаос, який працює на agile-методах [7, с. 89].

Відомо, що активно використовувані Agile-методи є вихідцями з ІТ-сфери. В цілому сенс agile-підходу полягає в живому спілкуванні колег між собою, причому визначення цілей, їх досягнення і аналіз кінцевого результату замикаються в короткочасні кола, так звані міні-проекти. Такий режим сприяє ефективній і швидкої зворотного зв'язку як всередині системи (організації), так і з зовнішнім світом, даючи відмінну можливість зменшити витрати і знизити ризики.

Agile-підхід показує, наскільки важливо живе людське спілкування, дає співробітнику відчуття того, що саме він впливає на все, що відбувається з ним і навколо нього. Тим самим підвищується розуміння ясності і послідовності того, що відбувається. Однак для створення дійсно якісного зв'язку всередині організації, необхідно використовувати і коучингові технології, орієнтуючись при цьому на принципи партнерства, взаємоповаги і розподілу відповідальності. Таким чином, можна вважати з високою часткою впевненості, що при практичному застосуванні всіх перерахованих вище методів в організації піде справжній потік позитивних змін [8, с. 82].

Agile вже досить давно користується популярністю у сучасних організацій. Гнучкість цієї методики допомагає стати організаціям більш

адаптивними, розвинути творчий підхід до організації управління і справлятися з труднощами в нестабільні часи. Однак існує важливий елемент, який складно піддається змінам і не такий гнучкий – це фінанси.

Найбільш універсальною, що вийшла далеко за рамки ІТ-сектора методикою agile-філософії є технологія scrum, елементи якої використовуються передовими банками, страховими компаніями та промисловими підприємствами. На Scrum-підхід у світі припадає 58% організацій, що використовують agile-методології, а в Україні цей показник становить 48% [6, с. 159].

5. Методику scrum як новий підхід до управління проектами з розробки програмного забезпечення запропонували ще в середині 90-х рр. ХХ ст. Д. Сазерленд та К. Швабер, запозичивши термін з гри в регбі. У цьому виді спорту scrum позначає техніку командної гри з оволодіння м'ячем і ведення його по полю [10, с. 35]. Технологія scrum дозволяє замовнику змінювати параметри замовлення в міру його виконання в зв'язку з новими відриваються обставинами. Згідно з цією методикою формування системи цілей здійснюється не тільки на початковому етапі виконання замовлення, а триває протягом усього часу його виконання. Спочатку формулюються найбільш значущі цілі, а їх деталізація і доведення до кожного співробітника конкретної мети здійснюється тільки на дуже короткий період, який обчислюється однією або декількома тижнями. Внесення змін до системи цілей на замовлення відразу призводить до зміни завдань, над якими працюють і конкретні виконавці.

При цьому scrum-прийоми дозволяють уникнути дезорганізації робіт за проектом внаслідок мінливості його параметрів. Методика scrum передбачає таку модель координації дій учасників проекту, коли ключова роль у виконанні замовлення відводиться команді розробки (Development team). В основу її діяльності покладено принцип самоврядування і відповідальність всієї команди за виконувану роботу. Особливу роль в

команді грає scrum-майстер. Д. Сазерленд називає його лідером команди [10, с. 25]. На нарадах, покликаних скоординувати дії членів команди, scrum-майстер виступає в якості фасилітатора, тобто ведучого, який допомагає команді зрозуміти мету проекту і сприяє обговоренню того, як її досягти, не захищаючи при цьому жодну з позицій. Scrum-майстер допомагає команді ідентифікувати проблему, яку необхідно вирішити, підтримує атмосферу співпраці і довіри, докладаючи зусиль по вирішенню виникаючих конфліктних ситуацій. При цьому він не є керівником проекту, а виступає в якості сполучної ланки між керівництвом організації та командою.

Функції управління відповідно до технології scrum розподілені між product owner (власником продукту), що виконує і функції керівника проекту, і функції представника замовника, і scrum-майстром, що узгоджує роботу членів команди-розробників, що представляє її бачення керівництву.

Як зазначає Дж. Сазерленд, в даний час такі світові гіганти, як Microsoft, Siemens, Oracle, SAP, Google в тій чи іншій мірі використовують методику scrum [10, с. 94].

6. Якщо Scrum-підхід ефективний на оперативному рівні управління, то технологія design thinking може бути використана як в управлінні проектами, так і для формування та реалізації стратегії організацій в умовах VUCA-реальності. Основоположником дизайн-мислення (design thinking methodology) як методу вирішення проблем є створена в 1991 р дизайн-консалтингова компанія IDEO. У 2006 р. Boston Consulting Group поставила IDEO на 15-е місце в списку двадцяти найбільш новаторських компаній у світі. Фахівці IDEO розробили підхід, що дозволяє використовувати методологічні положення зі сфери естетики в області бізнес-стратегій .

Один з методологів дизайн-мислення Т. Браун вказує на те, що компанія IDEO здійснила перехід від дизайну до дизайн-мислення, який можна розглядати як еволюцію від створення товарів каналізу відносин, що

виникають між людьми і продуктами, а також відносин, що складаються між людьми [9, с. 89].

Методологія дизайн-мислення ефективна для вирішення так званих wicked problems, тобто важких, підступних, слабо структурованих проблем, якими рясніє VUCA-реальність. Характерними рисами технік дизайн-мислення є їх клієнтоорієнтованість і антропоцентричність, що повною мірою відповідає запитам цифрового суспільства і економіки сприйняття. Дизайнерські методики спрямовані на роботу з tacit knowledge, тобто «неявним знанням» споживача, яке він сам не в змозі усвідомити і сформулювати. Максимально повне задоволення запитів клієнта досягається за рахунок різноманітних технік, що реалізують ідею співучасті таким чином, щоб опинитися в положенні споживача і зрозуміти, що йому дійсно потрібно. Методики дизайн-мислення спираються на використання прийомів, що сприяють емпатії і розуміння сприйняття проблеми з позиції всіх залучених сторін.

Практика дизайн-мислення пропонує ефективні прийоми для генерації ідей, відбору кращої і створення умов організації для її ринкового втілення.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Внесення стратегічних змін в організацію повинно йти на користь, в якості здійснення допомоги в частині реалізації обраної стратегії, при цьому саме впровадження змін не повинно бути самоціллю.

Перераховані методи та засоби спрямовані на спроби уникнути кризових ситуацій або нівелювання їх наслідків шляхом безпосередньої взаємодії керівників організацій зі своїми співробітниками. На відміну від методів, що застосовуються в SPOD-світі, коли робота вибудовувалася на основі управлінських рішень прогнозованого майбутнього і їх баченню прогнозованого майбутнього, в VUCA-світі необхідно враховувати досвід і бачення всіх ланок співробітників. Тим самим, підвищення кваліфікації,

рівня довіри до керівництва, атмосфери всередині організацій має бути спрямоване на спільні цілі підвищення конкурентоспроможності та усунення ризиків мінливого сучасного світу.

Таким чином, при проведенні стратегічних змін, в першу чергу, необхідно грамотно оцінити всі складові навколишньої ситуації, які, так чи інакше, впливають на діяльність організації. Виходячи з отриманих даних, необхідно поетапно перетворювати елементи організації, спостерігаючи і аналізуючи наслідки змін.

Література

1. Гросул В.А., Жилякова О.В. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу. *Бізнесінформ*. 2015. № 11. С. 393-399.
2. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за редакцією Ареф'євої О.В. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
3. Левковець О.М. Організаційний розвиток в епоху VUCA: концепція, технології, потенціал. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 46-71.
4. Попова Н.В. Розвиток підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу : монографія. Харків : Видавництво «В справі», 2016. 320 с.
5. Ремньова Л.М. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3(19). С. 99-105.
6. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики: монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ : КНЕУ, 2021. 378 с.
7. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і

практика: колективна монографія / за ред. Воронкової В.Г., Метеленко Н.Г. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.

8. Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку : монографія / за ред. Ілляшенко Н.С. Суми: Триторія, 2020. 440 с.
9. Brown T. Design Thinking. *Harvard Business Review*, 2008. №86, P. 84-92.
10. Sutherland J, Coplien J. A Scrum Book: The Spirit of the Game. Pragmatic Programmers. 2019. 572 p.

References

1. Hrosul, V.A., Zhyliakova, O.V. (2015), Sutnist ta osoblyvosti formuvannia antykryzovoi stratehii pidpriemstva v umovakh VUCA-svitu. [The essence and features of the formation of the anti-crisis strategy of the enterprise in the conditions of the VUCA world.]. *Biznesinform – Business information*. 11. 393-399. [in Ukrainian].
2. Arefieva, O.V. (2019), Konkurentospromozhnist pidpriemstv u mizhnarodnomu tsyfrovomu prostori. [Competitiveness of enterprises in the international digital space]. Kyiv: FOP Maslakov. [in Ukrainian].
3. Levkovets, O.M. (2020), Orhanizatsiinyi rozvytok v epokhu VUCA: kontseptsiiia, tekhnolohii, potentsial. [Organizational development in the era of VUCA: concept, technologies, potential]. *Ekonomichna teoriia ta pravo. – Economic theory and law*. 4 (43). 46-71. [in Ukrainian].
4. Popova, N.V. (2016), Rozvytok pidpriemstv transportno-lohistychnoi systemy v umovakh VUCA-svitu. [Development of enterprises of the transport and logistics system in the conditions of the VUCA world]. Kharkiv: Vydavnytstvo «V spravi». [in Ukrainian].
5. Remnova, L.M. (2019), Osnovni vyklyky ta determinanty novoi modeli upravlinnia personalom u VUCA-sviti. [The main challenges and determinants of the new personnel management model in the VUCA world] *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. – Problems and prospects*

- of economics and management. 3(19). 99-105. [in Ukrainian].
6. Sahaidak, M.P., Sobolieva, T.O. (2021), Transformatsiia menedzhmentu biznes-orhanizatsii: suchasni trendy ta vyklyky. [Transformation of the management of business organizations: modern trends and challenges]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
 7. Voronkovi, V.H., Metelenko, N.H. (2021), Upravlinnia stalym rozvytkom promyslovoho pidpriemstva : teoriia i praktyka. [Management of sustainable development of an industrial enterprise: theory and practice]. Zaporizhzhia : Vydavnychi dim «Helvetyka». [in Ukrainian].
 8. Illiashenko, N.S. (2020), Upravlinnia stratehiiamy vyperedzhaiuchoho innovatsiinoho rozvytku. [Management of strategies of anticipatory innovative development]. Sumy: Trytoriia. [in Ukrainian].
 9. Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review, 86, 84-92. [in English].
 10. Sutherland, Jeff; Coplien, James (2019). A Scrum Book: The Spirit of the Game. Pragmatic Programmers. [in English].