

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В КОНТЕКСТАХ ВИКЛИКІВ VUCA-СВІТУ

Сагайдак М.П., Мерзлякова О.Л., Сімшаг І.О.

Пандемія, спричинена коронавірусом SARS-CoV-2, кардинально змінила не лише підходи до управління та виконання різних видів робіт, а й внесла значні корективи в життєдіяльність людей. Відбулась масштабна зміна уявлень та переоцінювання наявних інформаційних технологій, а також підходів до їх використання. Впровадження та використання хмарних технологій стало новою нормою, а штучного інтелекту – перспективою найближчого майбутнього.

Деякі експерти розглядають пандемію як «чорний лебідь», тобто як дивовижну, непередбачувану подію великого значення із серйозними наслідками, які різко змінюють політичне, економічне та соціальне середовище, що, у подальшому, має вплив й на діяльність бізнес-організацій⁸. Це означає, що для забезпечення економічної стійкості перед таким «чорними лебедями» бізнес-організації повинні діяти інакше.

Очевидними фактами є те, що наслідками вчинених заходів, метою яких було запобігання розповсюдженню коронавірусу SARS-CoV-2, як на національному, так і міжнародному рівнях є: зміна підходів до управління бізнес-організаціями; зміна виробничих процесів (перехід на «віддалений» режим роботи, тощо); інтенсифікація процесів діджиталізації та впровадження інформаційних технологій абсолютно у всі сфери життєдіяльності; удосконалення цифрових навичок населення. До таких заходів слід також віднести: локальні та національні карантини, соціальне дистанціювання, закриття кордонів, припинення обміну досвідом та інформацією в режимі фізичного занурення у відповідне середовище тощо.

⁸ Winston A. Is the COVID-19 Outbreak a Black Swan or the New Normal? URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/is-the-covid-19-outbreak-a-black-swan-or-the-new-normal/>

У зв'язку із обмеженнями локального або національного характеру, більшість організацій мусили максимально швидко адаптуватись до роботи у віддаленому режимі. Це призвело до збільшення як попиту, так і пропозиції в частині онлайн-послуг, збільшення кількості акаунтів та активності застосування програмних продуктів для проведення відеоконференцій, корпоративних та групових чатів тощо. Так, до початку жорстких карантинних обмежень, відсоток людей, які користувались або чули про існування такого програмного продукту як Zoom був незначним, а кількість щоденних користувачів, станом на грудень 2019 р., складала 10 млн. осіб. Лише у період березень-квітень 2020 р., їх кількість зросла до 300 млн. осіб⁹. У той же час, всередині березня 2020 р., лише за один тиждень, кількість користувачів програмного продукту Microsoft Teams збільшилась на 12 млн. осіб.¹⁰ Так само зросло й навантаження в частині використання соціальних мереж. Лише наприкінці березня 2020 р., кількість відвідувань таких ресурсів, як Facebook та YouTube, зросла майже до 30%. За даними опитування GlobalWebIndex, у липні 2020 р., використання соціальних мереж зросло на 10,5 % порівняно з липнем 2019 р.¹¹ Разом з тим, близько 46 % жінок і 41 % чоловіків зазначили, що вони стали більше часу проводити в соціальних мережах під час пандемії, що дозволило виділити це другим, за популярністю, цифровим видом діяльності¹². Слід також зазначити, що за перший рік пандемії відбулось значне удосконалення та розширення функціональних можливостей більшості програмних продуктів, у відповідності до запитів користувачів (більш зручний інтерфейс, розширення функцій відео-конференцій, додаткові опції для організації конференцій із застосуванням інтерактивних панелей тощо).

⁹ Мирослав Ліскович. Як Zoom став головним засобом спілкування епохи пандемії. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3012862-ak-zoom-stav-golovnim-zasobom-spilkuвання-epohi-pandemii.html>

¹⁰ Jared Spataro Microsoft Teams at 3: Everything you need to connect with your teammates and be more productive. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/03/19/microsoft-teams-3-everything-you-need-connect-teammates-be-more-productive/>

¹¹ Victor Snyder What Marketers Need to Know About People's Social Media Patterns During the Pandemic URL: <https://www.business.com/articles/social-media-patterns-during-the-pandemic/>

¹² Victor Snyder What Marketers Need to Know About People's Social Media Patterns During the Pandemic URL: <https://www.business.com/articles/social-media-patterns-during-the-pandemic/>

Слід зазначити, що пандемія не лише принципово змінила способи роботи багатьох організацій, а й спричинила ліквідацію багатьох з них в масштабах всього світу. У березні 2020 р. близько третини населення світу знаходилося в умовах значних карантинних обмежень, що стало загрозою втрати робочого місця та засобів існування¹³. З іншого боку, застосування різних обмежень призвело до необхідності адаптації існуючих бізнес-моделей, що особливо стало відчутним у двох сферах: побудові взаємодії організацій зі своїми зовнішніми стейкхолдерами (споживачами, постачальниками, тощо) та всередині самої організації – на рівні «роботодавець – співробітник»¹⁴.

Отже, стрімкі темпи розвитку технологій та їх активне впровадження в життєдіяльність людини, фінансові кризи та криза, спричинена пандемією COVID-19, посилили стан турбулентності та непередбачуваності в різних сферах бізнесу, освіти та повсякденному житті. Такий стан середовища в останні роки все частіше описують, використовуючи акронім «VUCA».

Вважається, що світ VUCA прийшов на зміну SPOD-світу, який був зрозумілим, прогнозованим, чітким і передбачуваним, результати діяльності в ньому – очікувані, а сам акронім складався із чотирьох слів: S (Steady) – стійкий; P (Predictable) – передбачуваний; O (Ordinary) – простий; D (Definite) – визначений.

Однак, з переходом до світу VUCA, існуюча реальність перестала бути звичною та зручною, бізнес-організаціям та людям стало складніше знаходити нове та раціональне, формулювати нові цілі та будувати нові алгоритми. VUCA – це акронім, який було використано військовим коледжем США на початку 90-х рр. як відповідь на нові бачення та виклики¹⁵. Компоненти VUCA мали наступне значення:

¹³ Повернення до роботи в нових умовах. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/hc-trends-covid-19.html>

¹⁴ Joseph Amankwah-Amoah, Zaheer Khan, Geoffrey Wood, Gary Knight COVID-19 and digitalization: The great acceleration *Journal of Business Research*, 2021. – Vol. 136, p.602-611 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>

¹⁵ Leadership skills & Strategies VUCA world. URL: <https://www.vuca-world.org/>

- V (volatility) – мінливість. Сучасний світ постійно, а іноді досить динамічно чи навіть докорінно змінюється, стає з кожним днем все більш нестабільним. Великі й малі зміни стають все більш непередбачуваними та відбуваються все швидше і швидше. У такому світі події можуть розвиватись абсолютно несподіваним чином, що призводить до неможливості визначення причин та наслідків.

- U (uncertainty) – невизначеність. Попередній досвід та прогнози втрачають актуальність, адже все важче передбачати події або їх подальший розвиток. Планування зростання і розвитку значно ускладнюється і стає майже неможливим, оскільки важко спрогнозувати маршрут подальшого руху.

- C (complexity) – складність. Проблеми та їх наслідки стали більш «багатошаровими», а тому, важчими для розуміння. Різні шари змішуються, що унеможлиблює огляд взаємопов'язаності речей, вибрати єдиний правильний шлях стає практично неможливо.

- A (ambiguity) – неоднозначність, амбівалентність. Такі шаблони, як «один розмір для всіх» і «найкраща практика» стали учорашнім днем, адже все рідше можна бачити абсолютно зрозумілі та точно визначені речі. Вимоги до сучасних бізнес-організацій та менеджменту стали більш суперечливими, прецедентними та іноді парадоксальними, що торкаються особистої системи цінностей. Прийняття рішень вимагає гнучкості, усвідомлення мужності та готовності до здійснення помилок.

Незважаючи на те, що акронім VUCA почали використовувати у 90-ті рр. XX ст., активне його застосування, особливо в сфері бізнесу, ми спостерігаємо в останнє десятиріччя (рис. 1).

На рис. 1 представлено динаміку запитів акроніму «VUCA» в період з 2004 р. по жовтень 2021 р. в пошуковій системі Google. Цифрові відмітки вказують на популярність пошукового терміну відносно найвищої точки на графіку для певного періоду часу, де 100 – це пік популярності акроніма «VUCA»; 50 – популярність запитів вдвічі менша; 0 означає, що було замало даних про цей акронім. Як видно, зростання кількості запитів починається з

2009 р., що було спричинено економічною кризою 2008 р., необхідністю пошуку шляхів її подолання та застосування нових підходів до управління, зважаючи на нові невизначені та складні умови.

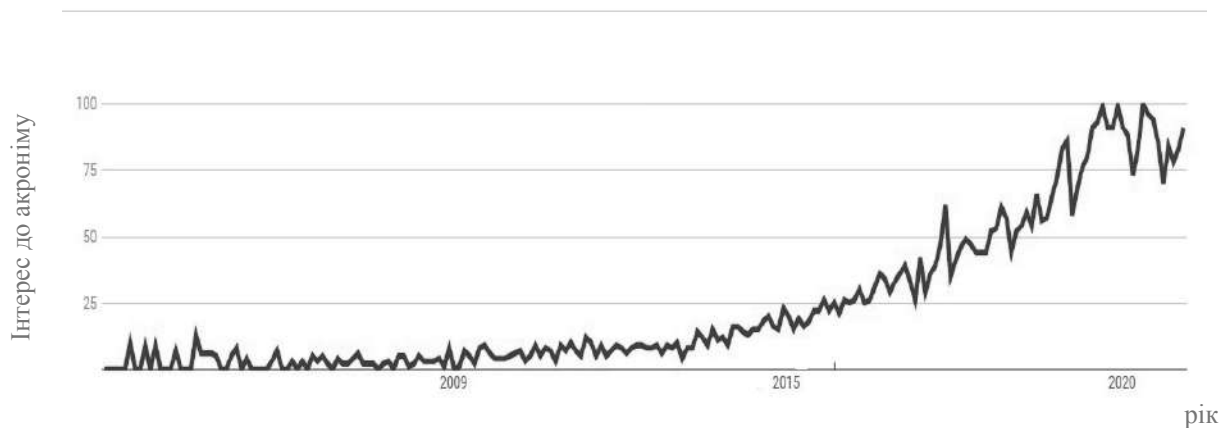


Рисунок 1. Динаміка запитів «VUCA» за період з 2004 по 2021 рр.

Джерело: результати аналізу запитів пошукової системи Google Trends

У 2014 р., Беннетт Н. та Лемуан Дж. у своїй статті «What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world», конкретизували відмінності діяльності бізнес-організацій в умовах VUCA-світу¹⁶ (табл. 1).

Практика показує, що всі зазначені компоненти є взаємопов'язаними. Наприклад, чим складніша та нестабільніша галузь, в якій функціонує бізнес-організація, тим її важче передбачити. Однак, при цьому ж, усі чотири компоненти являють собою різні елементи, які роблять середовище важким для контролю та сприйняття.

Уточнення характеру компонент, що складають акронім VUCA, через їх візуалізацію запропоновано Крааїєнбрінком Є.¹⁷ (рис. 2). Виходячи із представленого на рис. 2, можна сказати, що у випадку лише мінливого (але не невизначеного, складного та неоднозначного) світу відбуваються швидкі, але передбачувані зміни. Якщо розглядати невизначений світ (але не мінливий,

¹⁶ Nathan Bennett, G. James Lemoine What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*. 2014. - №57(3). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2406676>

¹⁷ Jeroen Kraaijenbrink What Does VUCA Really Mean? 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/?sh=6764b92917d6>

складний та неоднозначний), стає важко сказати, як все розвивається. У складному (але не мінливому, невизначеному та неоднозначному) світі речі важко розплутати та зрозуміти. У вимірі неоднозначного світу (але не мінливого, невизначеного та складного) є важким розпізнавання речей¹⁸. Отже, VUCA – це світ, в якому задачі прогнозування є такими, що складно реалізуються. І в останні роки, трактування змісту акроніму дещо модифікувалось та адаптувалось під вимоги сучасного бізнесу (рис. 3).

**Таблиця 1 – Відмінності діяльності бізнес-організацій
в умовах VUCA-світу¹⁹**

Компоненти VUCA	Що це таке?	Як ефективно з цим боротися?
V (volatility) <i>мінливість</i>	Відносно нестійкі зміни; інформація доступна, ситуація зрозуміла, але із частими змінами, а іноді й непередбачуваними	Ключем до боротьби з мінливістю є спритність. Варто агресивно спрямовувати наявні ресурси на створення потенціалу для гнучкості в майбутньому
U (uncertainty) <i>невизначеність</i>	Відсутність знань щодо того, чи матиме подія значущі наслідки; причина і наслідок зрозумілі, але невідомо, чи певні події спричинять суттєві зміни	Інформація має вирішальне значення для зменшення невизначеності. Бізнес-організації мають рухатися; важливим є збирання нових даних та розгляд їх з нової точки зору.
C (complexity) <i>складність</i>	Багато взаємопов'язаних частин, що утворюють складну мережу інформації та процедур; часто різноманітні та складні, але не обов'язково передбачає зміни	Реструктуризація внутрішньої діяльності бізнес-організації відповідно до зовнішньої складності є найбільш ефективним та дієвим способом її вирішення.
A (ambiguity) <i>неоднозначність</i>	Брак знань щодо наявних «правил гри»; причина і наслідок не зрозумілі та немає прецедентів для їх вирішення, передбачення того, чого слід очікувати	Для зменшення неоднозначності необхідні експерименти. Тільки шляхом розумного експерименту керівники можуть визначити, які стратегії вже не працюють, а які не є вигідними в ситуаціях, коли колишні правила бізнесу більше не діють

Джерело: Сформовано авторами на основі Leadership skills & Strategies VUCA world. URL: <https://www.vuca-world.org/>

¹⁸ Jeroen Kraaijenbrink What Does VUCA Really Mean? 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/?sh=6764b92917d6>

¹⁹ Leadership skills & Strategies VUCA world. URL: <https://www.vuca-world.org/>

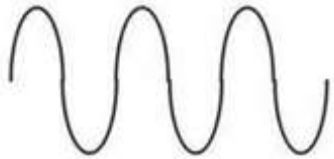
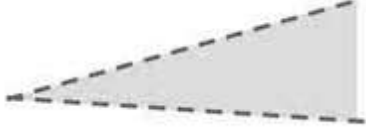
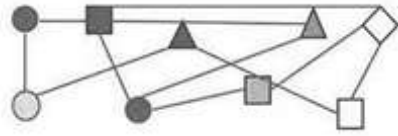
Низька мінливість (Low Volatility)	Висока мінливість (High Volatility)
	
Низька невизначеність (Low Uncertainty)	Висока невизначеність (High Uncertainty)
	
Низька складність (Low Complexity)	Висока складність (High Complexity)
	
Низька неоднозначність (Low Ambiguity)	Висока неоднозначність (High Ambiguity)
	

Рисунок 2. Чотири виміри VUCA

Джерело: Jeroen Kraaijenbrink What Does VUCA Really Mean?²⁰

Так, традиційні підходи до лідерства у середовищі VUCA стають неактуальними. Виникає необхідність у нових стратегіях, які дозволять бізнес-організаціям прогнозувати та розуміти причини та наслідки світових викликів та можливостей у VUCA середовищі. Це може сприяти розкриттю сильних сторін та можливостей, які вважаються складними та неясними. Тому, такі компоненти як бачення (vision), розуміння (understanding), ясність та мужність (clarity / courage), спритність (agility), дозволяють протистояти насильницьким змінам у бізнес-середовищі²¹.

²⁰ Jeroen Kraaijenbrink What Does VUCA Really Mean? 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/?sh=6764b92917d6>

²¹ Krista Skidmore Preparing Leaders for the Future: The Antidote to the VUCA Challenge, 2020. URL: <https://www.flashpointleadership.com/blog/preparing-leaders-for-the-future-in-a-challenging-world>

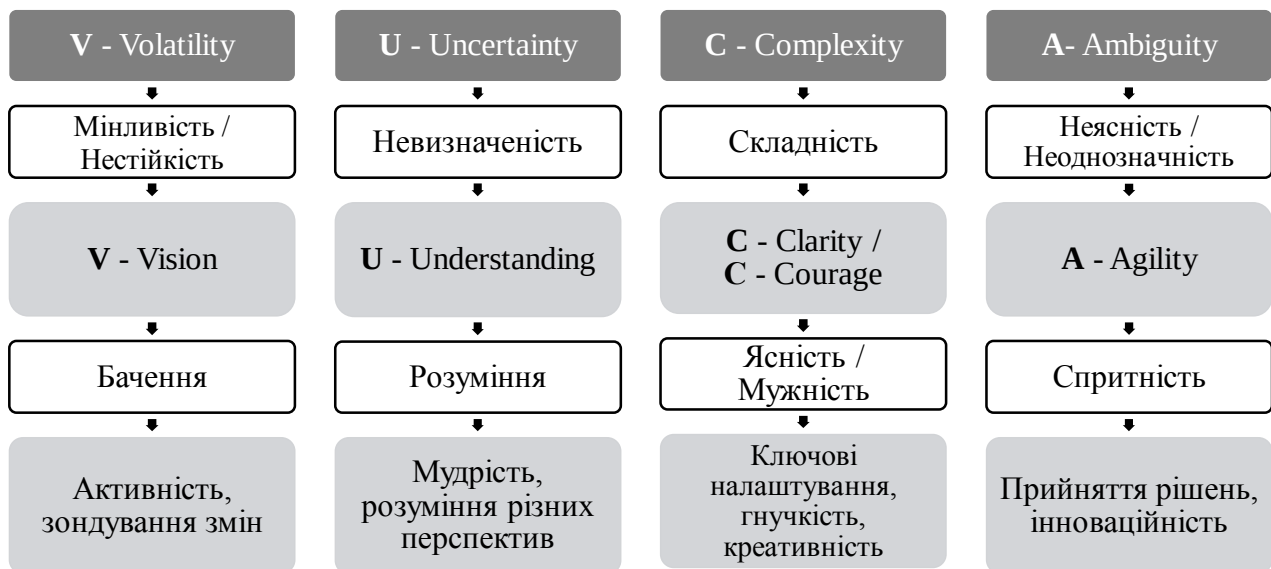


Рисунок 3. Трансформація змісту акроніму VUCA у відповідь на виклики сучасного світу

Джерело: Складено авторами

Нова реальність потребує нових ідей, а їх реалізація – нових підходів і рішень. Потреба в інноваціях повинна об’єднувати знання та мислення всередині та за межами організації, вимагаючи, щоб розрізнення були відкритими, а кордони поступилися гнучкій та мережевій роботі. Швидкість та інтенсивність збоїв на ринку вимагають негайного реагування. Складність і орієнтація на клієнта вимагають творчості, залучення та співпраці. Швидка адаптація та реакція на зворотний зв’язок вимагає команд, які мають для цього повноваження²².

V (vision) – бачення майбутнього бізнес-організації як інструмент для протидії нестабільним викликам навколишнього середовища; прийняття рішень із чітким розумінням напрямку руху в умовах турбулентності;

U (understanding) – мудрість у прийнятті рішень; розуміння контексту; вихід за межі своєї функціональної сфери для розуміння нестабільності; чітка та злагоджена комунікація в організації, командна робота та співпраця;

²² Stefanie Puckett Empowering people to cope with the VUCA through three elements. URL: <https://www.vuca-world.org/empowering-people/>

C (clarity) – ідентифікація факторів, що впливають на хаос, шляхом обговорень в організації; швидкість реакції в умовах турбулентності з урахуванням цих факторів для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень. Прийняття рішень вимагає також певної «мужності», усвідомлення та готовності до помилок, саме тому альтернативою стає C (courage) – мужність, яка проявляється, по-перше, у прийнятті остаточного рішення, а по-друге, у взятті на себе усвідомленої відповідальності за результати його реалізації;

A (agility) – спритність в боротьбі із неоднозначністю; сприяння інноваціям; спілкування в організації та, як результат, здатність приймати виважені рішення.

З початку пандемії COVID-19 та введенням карантинних обмежень, функціонування бізнес-організацій ускладнилось, що змусило топ-менеджмент переосмислити усталені раніше практики, методи та формати роботи. Все це призвело до необхідності швидкої адаптації до встановлених обмежень, ефективної організації роботи у «віддаленому» режимі, діджиталізації процесів, пошуку нових можливостей та «нової нормальності».

Пандемія COVID-19 прискорила цифрову трансформацію у 59 % опитаних керівників різних організацій, 66 % з них зазначили, що їм вдалося реалізувати ініціативи, які раніше зустрічали опір. Результати дослідження Інституту корпоративної цінності IBM²³, що проводилося у 2020 р., показали, що протягом наступних декількох років слід очікувати значної переорієнтації пріоритетів, адже опитані керівники зазначили, що планують зробити акцент саме на персонал. Вони зазначили, що конкурентоспроможність та стійкість робочої сили є тими перевагами, яких вони найбільше очікують від поточної цифрової трансформації. У згаданому звіті також зазначено, що залежність від технологічних платформ стала більш гострою, і ці платформи - разом із корпоративними командами, які їх використовують – дозволили досягнути значних результатів. Справа у тому, що інструменти і технології, які були розроблені й подекуди впроваджені, були розгорнуті для повного використання.

²³IBM Trending Insights report COVID-19 and the future of business, 2020. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/1APBEJWB>

І саме швидкість реакції щодо розгортання відповідних технологічних рішень стала запорукою отриманих результатів (рис. 4).



Рисунок 4. Визначення «нової нормальності» бізнес-організації за умов COVID-19

Джерело: Складено авторами за матеріалами IBM Trending Insights report COVID-19 and the future of business²⁴

Як видно з рис. 4, 55 % респондентів зазначили, що пандемія призвела до «постійних змін в стратегії організації»; 60 % опитаних вказали, що з початку пандемії скоригували свої підходи до управління змінами та були вимушені пришвидшити автоматизацію процесів та 64 % визнали збільшення частки використання хмарних технологій в діяльності організацій.

Керівники, які прийняли участь в опитуванні також зазначили, що у них зросла довіра до технологій, і вони готові рухатися вперед з цифровою трансформацією. При цьому зазначено, що вони планують в подальшому інвестувати в розвиток таких технологій, як штучний інтелект (AI), інтернет-речей (IoT), блокчейн та хмарні технології.

Отже, виклики, спричинені пандемією COVID-19, призвели до більш широкого охоплення переваг застосування технологій саме не рівні керівного

²⁴ IBM Trending Insights report COVID-19 and the future of business, 2020. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/1APBEJWB>

складу бізнес-організацій. Однак, для досягнення успіху, організації повинні бути впевнені, що їх персонал також настільки ж здатний, стійкий та адаптований, як і їхні технології.

Дослідження Глобального інституту Мак-Кінсі²⁵ показують, що понад 20% світової робочої сили більшу частину свого часу могли б працювати поза офісом, зберігаючи при цьому високу ефективність. Однак для цього необхідним є налагодження ефективної комунікації всередині бізнес-організації, впровадження відповідних технологічних та технічних рішень, а також навчання персоналу новим навичкам. Адже безперечним фактом є те, що успіх будь-якої бізнес-організації залежить, у т.ч., від людей, які в ній працюють. Для цього потрібно створити відповідне середовище, в якому кожна окрема людина зможе використовувати свої здібності та професійні навички для збільшення, як якісно, так і кількісно, результатів. В умовах VUCA – світу це питання стає особливо важливим. В цьому контексті The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) визначає сім ключових сфер (доменів) «добробуту»²⁶, важливих як для будь-якої людини, так і для персоналу бізнес-організацій (рис. 5).

Це такі сфери, як: «Здоров'я», «Робота», «Цінності / принципи», «Колективний / Соціальний контекст», «Особистісне зростання», «Вибір способу життя» та «Фінансовий добробут». Детальний опис ключових сфер добробуту персоналу бізнес-організації наведено у табл. 2.

У часи пандемії COVID-19 роботодавці відіграють значну роль у захисті своїх працівників. Це стосується, передусім питань захисту від ризику зараження коронавірусною інфекцією, запроваджуючи відповідні заходи громадського здоров'я, соціальне дистанціювання, тощо, та забезпечення можливостей віддаленої / дистанційної роботи.

²⁵ Kevin Sneader, Shubham Singhal The next normal arrives: Trends that will define 2021 - and beyond. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond>

²⁶ Wellbeing at work, 2021. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#gref>



Рисунок 5. Модель добробуту «Wellbeing» CIPD

Джерело: Складено авторами за матеріалами Wellbeing at work²⁷

Пандемія та карантинні обмеження, спричинені нею, мають значний вплив на фізичне та психологічне здоров'я кожного працівника та добробут організації в цілому. Так, у звіті Wellbeing at work²⁸, який присвячено опитуванню щодо здоров'я та добробуту на роботі, зазначено, що більше 80% організацій стурбовані впливом COVID-19 на психічне здоров'я працівників. У зв'язку з цим, додаткової уваги роботодавців потребує розроблення певної програми підтримки здоров'я працівників.

Результати дослідження The worker-employer relationship disrupted²⁹ показали, що працівники продемонстрували надзвичайну стійкість, гнучкість та пристосованість у відповідь на виклики пандемії, а також досягли інноваційних результатів, які, за інших обставин, потребували б роки. Однак з'ясувалося, що далеко не всі організації приділили достатньо уваги для підтримки та захисту своїх працівників. Працівники зазначили на недоліки процесу організації захисту

²⁷ Wellbeing at work, 2021. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#gref>

²⁸ Wellbeing at work, 2021. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#gref>

²⁹ Erica Volini, Jeff Schwartz, Kraig Eaton, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Shannon Poynton, Nic Scoble-Williams The worker-employer relationship disrupted, 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/ge/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/the-evolving-employer-employee-relationship.html>

таких сегментів робочої сили, на які непропорційно вплинула криза здоров'я та економічний спад: молоді працівники; 5 груп меншин, кількість працівників яких різко скоротилася; жінки, зайнятість яких виявилася більш ризикованою, ніж чоловіків.

**Таблиця 2 – Ключові сфери добробуту персоналу бізнес-організації
за моделлю «Wellbeing» CIPD³⁰**

Сфера добробуту	Складові	Характеристика
1	2	3
Здоров'я	Фізичне здоров'я	зміцнення здоров'я, медичні огляди, можливі пільги, охорона здоров'я, програма допомоги працівникам
	Фізична безпека	безпечна практика праці, безпечне обладнання, навчання особистої безпеки
	Психічне здоров'я	управління стресом, оцінка ризиків, навчання з вирішення конфліктів, навчання лінійних керівників щодо ведення складних розмов, управління психічними захворюваннями, підтримка охорони праці, програма психологічної допомоги працівникам
Робота	Робоче середовище	ергономіка робочої зони, відкрита та інклюзивна культура
	Лінійне управління	ефективна політика управління персоналом, навчання для лінійних менеджерів тощо
	Вимоги до роботи	організація робочого процесу, чіткість посадових обов'язків, навантаження, робочого часу, рівень задоволеності роботою, баланс між робочим і особистим життям
	Автономія	контроль, інновації, викрита інформація
	Управління змінами	комунікація, залучення, лідерство
	Виплати та винагорода	чесна та прозора практика оплати праці, нефінансове визнання
Цінності / Принципи	Лідерство	лідерство на основі цінностей, чітка місія та цілі, стратегія здоров'я та добробуту, корпоративне управління, зміцнення довіри
	Етичні стандарти	гідність на роботі, корпоративна соціальна відповідальність, інвестиції громади, волонтерство
	Включеність та різноманітність	оцінка відмінностей, культурної активності, навчання співробітників та менеджерів
Колективний / Соціальний контекст	Голос співробітників	спілкування, консультації, справжній діалог, участь у прийнятті рішень
	Позитивні відносини	стиль управління, робота в команді, здорові відносини з колегами та керівниками, гідність і повага

³⁰ Wellbeing at work, 2021. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#gref>

1	2	3
Особистісне зростання	Розвиток кар'єри	наставництво, коучинг, управління продуктивністю, плани розвитку ефективності, використання навичок, планування спадкоємності
	Емоційні налаштування	позитивні відносини, навчання особистої стійкості, фінансовий добробут
	Навчання протягом усього життя	плани розвитку персоналу, його ефективності, доступ до програм навчання, технічне та професійне навчання
	Творчість	відкрита та спільна культура, інноваційні майстер-класи
Вибір способу життя	Фізична активність	відвідування спортивної або фітнес-зали, йога під час обіду, прогулянки
	Здорове харчування	здоровий спосіб харчування
Фінансовий добробут	Справедлива політика оплати праці та виплат	ставки заробітної плати перевищують встановлену законом мінімальну заробітну плату/прожитковий мінімум, гнучка схема виплат
	Планування виходу на пенсію	поетапний вихід на пенсію, наприклад три- або чотириденний тиждень, передпенсійні курси для людей, які наближаються до пенсії
	Фінансова підтримка працівників	програма допомоги працівникам, посилення на зовнішні джерела безкоштовної консультації, консультації з незалежними фінансовими радниками

Джерело: *Wellbeing at work*, 2021. URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/factsheet#gref>

У згаданому звіті зазначаються також результати глобального дослідження Harvard Business Review, відповідно до яких 89 % працівників зазначили, що їхнє трудове життя погіршується, 85 % вказали на погіршення добробуту, а 56 % зазначили, що їхні вимоги до роботи зросли³¹.

Відповідно до опитування Health and wellbeing at work 2021, проведеного The Chartered Institute of Personnel and Development, основною причиною стресу, що викликаний роботою, є «поганий стиль управління», майже третина респондентів виказали нарікання на стиль управління їх керівників, що призвело до стресу на роботі³².

³¹ Erica Volini, Jeff Schwartz, Craig Eaton, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Shannon Poynton, Nic Scoble-Williams The worker-employer relationship disrupted, 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/ge/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/the-evolving-employer-employee-relationship.html>

³² Health and wellbeing at work 2021: survey report, 2021 URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/health-well-being-work>

Зважаючи на той факт, що менеджери є взірцем для наслідування здорової поведінки на роботі, дані опитування свідчать про недостатній рівень володіння управлінськими компетентностями керівників організацій та здатністю протистояти викликам VUCA-світу. Разом з тим, підтримка добробуту в організації повинна бути частиною її стратегії. З огляду на це, кожен працівник повинен нести певну відповідальність та мати чітко окреслені обов'язки. У цьому аспекті, в першу чергу, відповідальність за налагодження відкритої комунікаційної політики та підтримки добробуту в організації покладається на її керівництво, адже саме топ-менеджмент є найважливішою ланкою та прикладом для наслідування для своїх працівників. Саме від керівного складу залежить розуміння персоналом основних сфер добробуту організації, політики відкритості до змін та комунікації, своєї приналежності та важливості ролі кожного окремого працівника. При цьому, вище керівництво організації має повноваження для забезпечення добробуту як одного зі стратегічних пріоритетів діяльності.

Наступною ланкою організації, яка несе відповідальність за управління здоров'ям та самопочуттям працівників, виступають лінійні керівники. Вони повинні вміти виявляти ознаки стресу та скоригувати роботу працівників у разі їх виявлення, надати поради або контакти відповідних фахівців. Керівництво організації, при цьому, повинно забезпечити лінійних керівників необхідною інформаційною підтримкою та компетентностями для організації роботи відповідних підрозділів. Наявність в організаціях людей-професіоналів з питань добробуту, здатних чітко та вчасно доносити до керівництва інформацію щодо переваг здорового способу життя, є запорукою розуміння важливості підтримки добробуту в діяльності організації.

Не менш важливою ланкою в процесі впровадження політики добробуту є самі працівники, які, в першу чергу, несуть відповідальність за власне здоров'я та добробут. Розуміння своєї ролі в організації та важливості власних ініціатив щодо добробуту є запорукою їх реалізації. При цьому, важливим також є їх

власна включеність в процеси реалізації запропонованих ініціатив та можливість зворотного зв'язку.

Як видно, згідно моделі добробуту CIPD, сприяння персональному розвитку фахівців бізнес-організації є однією із ключових сфер. Однак, відповідно результатів дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends³³, лише 16% бізнес-лідерів у світі та 4 % в Україні мали плани суттєво збільшити інвестиції у перекваліфікацію персоналу впродовж найближчих трьох років. Також у звіті зазначено, що три чверті опитаних керівників планували оновлювати навички та компетентності своїх працівників шляхом перекваліфікації, однак всього 45 % з них – здійснюють винагороду працівників за розвиток ними нових навичок.

Незважаючи на стрімкі та, часом, кардинальні зміни, що відбуваються у світовому масштабі діяльності бізнес-організацій, такі важливі питання, як здоров'я людини на роботі, можливість особистісного розвитку та професійного зростання залишаються без достатньої уваги. Ці питання постали гостро особливо в умовах карантинних обмежень COVID-19. Необхідність у вдосконаленні навичок та здобуття нових знань лише набуває актуальності в умовах нової нормальності та перебудови технічних і технологічних процесів. Для виконання нової роботи в умовах невизначеності, необхідно більше уваги та підтримки з боку керівного складу бізнес-організації, а саме щодо перекваліфікації та навчання своїх працівників не лише необхідним цифровим навичкам, а й вмінню протистояти викликам турбулентного світу.

Питання, яке виникає - який лідер потрібен для досягнення успіху бізнес-організації у світі VUCA? Адже поява нових умов функціонування економіки потребує й нових налаштувань керівників та менеджерів. Яким чином розвивати зазначені вище бачення, розуміння, ясність та спритність саме в управлінській практиці? Раніше напрацьовані управлінські стратегії, що були досить ефективними в умовах SPOD-світу, вже не спрацьовують і втрачають свою актуальність у VUCA- та BANI-середовищі (рис. 6).

³³ Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>

На думку Саркар А.³⁴, нові умови діяльності, що створює VUCA-світ, потребують нового типу управління, а саме відповідального лідерства. Основна спрямованість відповідального лідерства, за Саркар А., це постійний обмін, взаємодія з послідовниками, командою, організацією та суспільством в цілому.

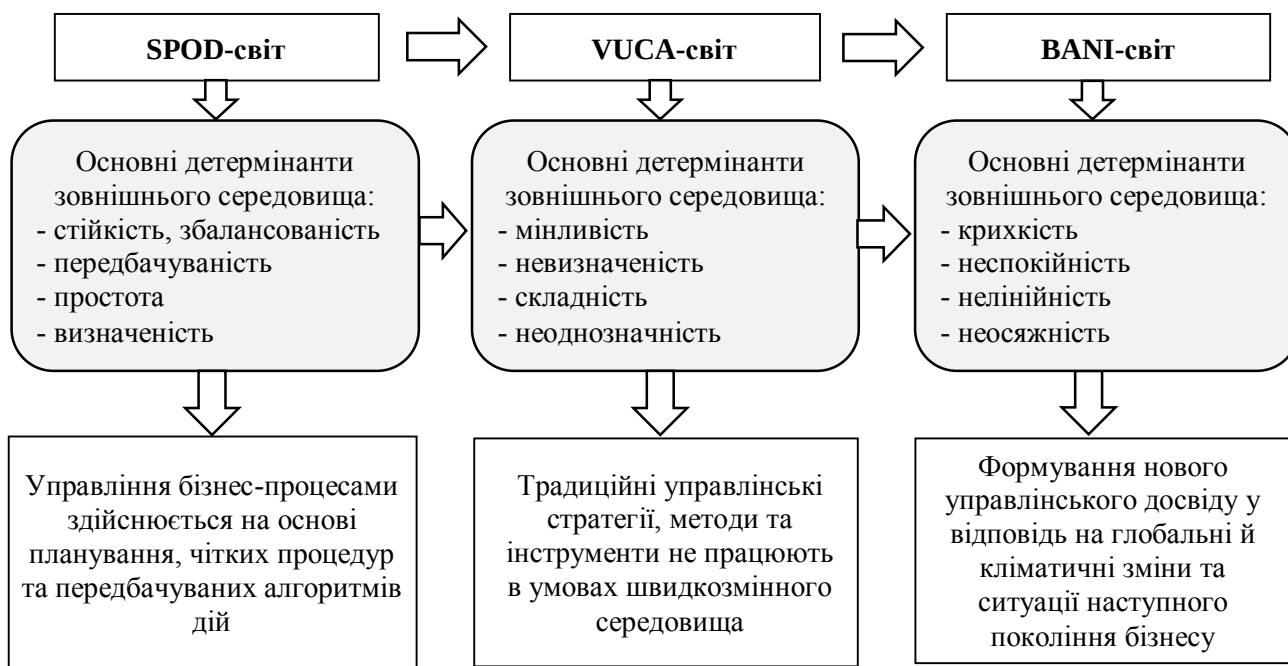


Рисунок 6. Порівняння концепцій SPOD, VUCA, та BANI-світу в контексті впливу детермінант зовнішнього середовища на управлінські стратегії

Джерело: Сформовано авторами на основі³⁵

Відповідальне лідерство потребує від управлінця особистісної саморефлексії в поєднанні з баченням місії організації. Практика та досвід також відіграють велику роль у формуванні відповідального лідера, який має високий рівень самосвідомості, може підкоряти власні інтереси заради більшого, тобто спільної справи, й прагне служити ширшому, тобто інтересам відповідних зацікавлених сторін. Відповідальне лідерство охоплює соціальні проблеми та

³⁴ Sarkar A. We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership. DOI: 10.1108/DLO-07-2015-0062

³⁵ Ремньова Л. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-99-105 <http://pneu.stu.cn.ua/article/view/195638>

проблеми на основі здорової етики рішень, що забезпечують довгострокову стійкість будь-якої організації у світі VUCA.

Продовжуючи таку логіку, можна зазначити, відповідальність за розвиток нових якостей, так важливих у VUCA-середовищі, лежить в першу чергу на самих керівниках. Науковці, дослідники, освітяни можуть лише означити орієнтири необхідного професійного розвитку та запропонувати принципи організації «тренувального середовища». Особистісне переналаштування звичних вже стратегій діяльності потребує індивідуального усвідомленого включення керівників в процес професійних та психологічних трансформацій.

Бачення, розуміння, ясність та спритність є не тільки ознаками ефективної діяльності у світі VUCA. Ці якості є певними орієнтирами персонального розвитку сучасних керівників. І робити це слід невідкладно, адже за світом VUCA вже проглядає ще більш складний світ BANI (Brittle - крихкий, Anxious – неспокійний, Nonlinear – нелінійний, Incomprehensible – незбагнений). Дослідники та науковці не встигають з констатацією умов діяльності, що змінюються так швидко. Їй відповідальність за добір тактик управління, адекватних вимогам часу, лежить на самих керівниках і менеджерах.

Таким чином, спритність у реагуванні, пошуку відповідей на виклики сьогодення є чи найважливішою якістю сучасного керівника. Перепоною для розвитку необхідної спритності, за результатами досліджень Benjamin E. Baran, Haley M. Woznyj³⁶, постають наступні чинники.

1. Інерція статус-кво. Ця перешкода включає в себе можливість інертності та надання переваги звичним наявним практикам діяльності просто тому, що вони відомі, засвоєні й знаходяться у протистоянні до нового.

2. Часові та організаційні бар'єри. За даними дослідників, ця категорія перешкод для розвитку спритності відноситься до структурних або політичних проблем в організації. Це внутрішні бар'єри серед відділів, що створюють невизначеність й втрату часу та ресурсів, запобігають перетинанню команд і

³⁶ Benjamin E. Baran, Haley M. Woznyj Managing VUCA: DOI: 10.1016/j.orgdyn.2020.100787

корпоративному обміну знаннями, що, в свою чергу, ускладнює внутрішньо-організаційне спілкування. Крім того, така ситуація ускладнює наскрізну ясність щодо задач, стратегій, цілей діяльності бізнес-організацій.

3. Невідповідність потребам клієнтів. Ця категорія відображає складнощі в управлінні невизначеністю та невпевненість у тому, які продукти чи послуги організація має надавати для задоволення потреб клієнтів і той спосіб, в який вона повинна їх надавати.

4. Складнощі росту. Біль зростання відноситься до труднощів, які виникають в організаціях разом з досвідом, коли вони розвиваються від невеликих фірм до більших або як вони удосконалюють свої функції та як реалізують послуги.

5. Повільна комунікація та бюрократія. Повільне спілкування і бюрократія може перешкодити організаційній маневреності. Це не дивно, враховуючи, що в багатьох випадках центральний компонент - спритність - це швидкість. Коли діють формальні правила та рекомендації місця, що заважають спілкуванню та стають на заваді швидкого прийняття рішень, спритність також стає складною.

6. Застарілі процеси. Застарілі процеси, що не узгоджені з навколишнім середовищем або поточними тенденціями на ринку можуть перешкоджати гнучкості. Це може статися просто тому, що люди в організації можуть не знати про кращі та швидші способи роботи. Окрім того, навколишнє середовище розвивається настільки швидко, що дуже важко не відставати. Крім того, як свідчить перша перешкода, зміни, особливо у відриві від статус-кво, викликають опір. Таким чином, деяким може бути зручніше продовжувати діяльність з тими практиками, які швидко застарівають.

Коли визначені перепони – стає кращим розуміння, в якому напрямку слід рухатись. Benjamin E. Baran, Haley M. Woznyj³⁷ окреслюють можливі шляхи розвитку спритності бізнес-організацій та їх лідерів, виділяючи та обґрунтовуючи сім основних категорій практик:

³⁷ Benjamin E. Baran, Haley M. Woznyj Managing VUCA: DOI: 10.1016/j.orgdyn.2020.100787

- комунікація та прозорість. Однією з найпоширеніших тем, як визначило дослідження, постала важливість постійного, ефективного спілкування та прозорість як внутрішніх операцій, так і відповідних зовнішніх факторів. Крім того, опитані респонденти вказали на необхідність підтримки лінії зв'язку знизу-вгору для полегшення підвищення організаційної спритності. Це особливо важливо тому, що організації часто стикаються з проблемами вертикальної комунікації; співробітники не почуваються комфортно, аби передавати інформацію своїм керівникам або вище розташованим особам організації. Тим не менш, співробітники «в полях» можуть забезпечити унікальність інформації, яка може бути корисною для визначення шляхів подолання викликів світу VUCA. В результаті менеджери середньої ланки відіграють важливу роль у сприянні організаційного осмислення нових подій і ситуацій, підкреслюючи важливість такого багаторівневого спілкування;

- обмін знаннями та командна робота, пов'язані із спілкуванням. Ця категорія практик розвитку спритності стосується, зокрема, обміну інформацією саме задля цієї мети між людьми, командами та відділами. Такі команди або відділи забезпечують можливість для членів бізнес-організацій взаємодіяти та ділитися інформацією, що допомагає прийняттю рішення. Обмін знаннями і командна взаємодія в цілому важливі для розвитку спритності з кількох причин. Наприклад, обмін знаннями може допомогти визначити внутрішні та зовнішні тенденції VUCA для бізнес-організації. Далі, обмін такою інформацією та її командне обговорення може допомогти зрозуміти наявні тенденції та наслідки для організації. Як приклад, команди можуть також проводити мозковий штурм унікальних та інноваційних способів реагування на такі тенденції.

- стимулювання гнучкої поведінки – це про цінність використання навчання і саморозвитку для цілеспрямованого розвитку спритності. Тут важливості набувають, наприклад, використання тренінгів з розвитку навичок й необхідних знань для співробітників і лідерів, які можуть сприяти змінам або уможливлувати їх. Як результат - зростає організаційна спритність.

- інтеграційне вдосконалення та навчання. Бізнес-організації повинні займатися систематичним, безперервним розвитком. Ця категорія охоплює діяльність, в якій організації прагнуть постійного покращення в таких сферах, як прийняття рішень, навчання, і спілкування. Це гнучка орієнтація на безперервний процес зміни поглядів, а не одноразова подія в пошуку стабільності. Розвиток спирається на вищезгадані категорії в його безперервності, еволюційні зміни потребують послідовного навчання; для змін необхідні відкрите спілкування та обмін знаннями.

- глибока клієнтоцентрованість. Для того, щоб адаптуватися та бути спритними, бізнес-організації повинні намагатися передбачити тенденції та зміни в навколишньому середовищі, зокрема потреби клієнтів. Якщо організації здатні передбачати ці зміни, вони можуть розвивати стратегічні плани на майбутнє для задоволення цих потреб в інший спосіб. Тобто вони можуть бути попереду змін.

- лідерство та рольове моделювання. Ця категорія практик відноситься до вищого керівництва, що забезпечує управління, мотивування та спілкування щодо ділових рішень, цілей, політики та стратегії, а також потреб бути спритним. Багато з описаних вище практик є результатом сильного керівництва.

- стратегічне вирівнювання та управління талантами. Бізнес-організаціям рекомендується вкладати ресурси в пошук та управління талантами. Тобто організації повинні витрачати час і ресурси для найму якісних кандидатів і пропонувати можливості інтелектуального та кар'єрного розвитку, що дозволять співробітникам і організації в цілому бути гнучкими і спритними.

Запропоновані Benjamin E. Baran, Haley M. Woznyj³⁸ сім основних категорій практик не вирішують всіх складнощів та викликів, пов'язаних зі світом VUCA. Проте вони дають певні орієнтири, на що слід звертати увагу як в корпоративному навчанні та підвищенні кваліфікації, так і акцентують увагу на важливості так званих *soft skills* (м'яких навичок) під час академічного навчання

³⁸ Benjamin E. Baran, Haley M. Woznyj Managing VUCA: DOI: 10.1016/j.orgdyn.2020.100787

майбутніх управлінців. Однією із важливих навичок є критичне мислення, оскільки вона дозволяє управлінцю визначитись принаймні з власною позицією. Адже «помилки мислення» керівника коштуватимуть дуже дорого для всієї організації³⁹. Мова йде про так звані когнітивні упередження та викривлення сприйняття інформації управлінцем. До таких когнітивних викривлень слід віднести наступні: «прокляття знань», коли той, хто приймає рішення, помилково вважає, що інші люди володіють тією самою інформацією та оцінюють ситуацію так само, як і управлінець; неприйняття втрат та ірраціональне посилення, коли рішення більш обумовлено тим, що вже було вкладено навіть за умов неефективності започаткованого, ніж перспективною реального прибутку; ілюзорна кореляція, коли зв'язки між подіями є більш уявні у сприйнятті людини, що приймає рішення, аніж у фактичній ситуації; та, нарешті, «пророцтво, що самоздійснюється», призводить до того, що керівник, а разом з ним і вся структура, що йому підпорядкована, підпадає під «замкнене коло» неуспішності. Розвиток критичного мислення – це найкращий спосіб подолати описані вище ризики у прийнятті рішень, які стають особливо небезпечними в сучасному нестабільному та непередбачуваному бізнес-середовищі.

Викладене вище дозволяє стверджувати, що науковцями і практиками напрацьовані рекомендації щодо оптимізації діяльності бізнес-організації в VUCA-світі, проте для їх реалізації досить важливою є зрозуміла позиція лідера, його персональне бачення та розуміння ситуації. У такому випадку, на нашу думку, лідеру, при прийнятті управлінських рішень, може стати у нагоді розроблений у підходах критичного мислення алгоритм персонального самовизначення⁴⁰.

³⁹ Суббота С. Помилки мислення бізнесмена, які можуть вплинути на успіх усієї компанії. Forbes. URL: <https://forbes.ua/leadership/pomilki-mislennya-biznesmena-yaki-mozhut-vplivuti-na-uspikh-usiei-kompanii-26062021-1920>.

⁴⁰ Мерзлякова О.Л., Хоружа Л.Л. Практикум з критичного мислення: навчально-методичний посібник. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2020. 160 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/31543/>

Отже, беззаперечно сучасний світ став мінливим та непередбачуваним, складним та амбівалентним. Як зазначили Xiaohong Guo та Ling Cheng⁴¹, чим невпевніше оточення бізнес-організації, тим більше їй потрібно бачити щось певне. Невизначеність приносить вищий рівень тривоги та невпевненості як окремим людям, так і бізнес-організації. Ця тривога і незахищеність певною мірою посилює мислення конкуренції. У VUCA-світі, зберігаючи чіткість почуття свідомості, знаходження недоліків й заповнення прогалин перетвориться на потужну науку інновацій та конкурентоспроможності. Врахування трендів, існуючих технічних та технологічних рішень, що спостерігаються у сучасному світі і у яких функціонують бізнес-організації, а також своєчасне навчання персоналу відповідним навичкам та умінням дозволить забезпечити ефективність функціонування бізнес-організацій в умовах невизначеності та мінливості середовища.

Sahaidak Mykhailo, DSc, Professor, Head of Management Department SHEE “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-6526-1170>

Сагайдак Михайло Петрович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6526-1170>

Merzliakova Olena, Ph.D., Associate Professor of Chair of leadership in education of In-service Teacher Training Institute of Borys Grinchenko Kyiv University, Ukraine, <http://orcid.org/0000-0002-4035-9144>

Мерзлякова Олена Леонідівна, кандидат психологічних наук, доцент кафедри освітнього лідерства Інституту післядипломної освіти Київського університету імені Бориса Грінченка, Україна, <http://orcid.org/0000-0002-4035-9144>

Simshah Iryna, assistant of Management Department SHEE “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”, Ukraine

Сімушак Ірина Олександрівна, асистент кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Україна

⁴¹ Xiaohong Guo, Ling Cheng Challenges, core competence development and future prospects of appraisers in the VUCA era DOI: <https://doi.org/10.2991/mmetss-19.2019.112>