



Решетняк Тетяна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

tatresh72@gmail.com

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ VUCA ТА СТРАТЕГІЧНІ КОНТЕКСТИ БІЗНЕСУ В ПАРАМЕТРАХ СЕРЕДОВИЩА BANI

Ключові слова: невизначеність, модель VUCA, модель BANI, складність, крихкість

Анотація: еволюціонування міждисциплінарної концепції невизначеності відображує модель BANI (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible), що поглиблює VUCA сприйняття сучасного світу як змінного, невизначеного, складного й неоднозначного. Модель BANI описує світ як крихкий, неспокійний, нелінійний, непізнаваний, що змінює стратегічні контексти бізнесу: управлінського, диверсифікаційного, контекстів змін та перспективи.

Reshetniak Tetiana,

PhD, Associate Professor,
Management Department,

SHEI “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”

tatresh72@gmail.com

EVOLUTION OF THE VUCA CONCEPT AND STRATEGIC BUSINESS CONTEXTS IN THE PARAMETERS OF THE BANI WORLD

Keywords: uncertain, model VUCA, model BANI, complex, brittle.

Abstract. The evolution of the interdisciplinary concept of uncertainty is reflected in the BANI model. She deepens the perception of the world through the prism of the VUCA model as volatile, uncertain, complex, ambiguous. The BANI model describes the world as (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible). These parameters change the strategic business contexts: managerial, diversification, change context and perspectives.

Розвиток міждисциплінарної концепції невизначеності в економічній науці пов'язують з відомою моделлю VUCA, витоки якої надходять з кінця 80-х років минулого століття. Акронім, або, в деяких згадуваннях, аббревіатура англійських слів Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність)

характеризує сучасні уявлення про тип невизначеності в соціально-економічних системах, відповідні способи прийняття рішень та аналізу ризиків [1].

Концепція невизначеності набула розвитку та дещо своєрідного трактування в книзі американського антрополога й футуролога *Jamaïs Cascio* «Перед обличчям епохи хаосу» Спостереження характеру та мегатрендів сучасних соціально-економічних змін покладено в основу моделі *BANI* (*brittle, anxious, non-linear, incomprehensible*) – акронім англійських слів, що зазвичай перекладають як крихкий, неспокійний, нелінійний, непізнаваний [2]. Модель *BANI*, на думку автора, більш точно описує параметри невизначеності сучасного соціально-економічного середовища.

Brittle розуміється як втрата системою запасу надійності, її крихкість, можливість зруйнуватись у будь-який час. Асоціація з актуальними подіями, що пов'язані з *COVID*, ілюструє приклад такої крихкості та ненадійності. Протягом тривалого періоду карантинних обмежень спостерігаються вияви кризових станів національних економік та занепад їх окремих галузей. Йдеться не просто про звичайні зміни, або динаміку ринків, а про втрату попиту на продукти та послуги певних їх сегментів. Одним з найвразливіших виявився ринок праці. За даними міжнародної рекрутингової компанії *Glassdoor* до 2030 р., протягом карантинного останову значно знизився попит на окремі професії та знецінилися профільні компетенції відповідних фахівців [3]. Причиною називають можливість заміни цього фаху іншим з відповідним перерозподілом функцій з використанням діджитал-технологій.

Проте, як відомо, карантинні обмеження лише каталізували процес діджиталізації, яка сама по собі трансформує соціальне середовище в усіх технологічних аспектах (виробничих, управлінських, освітніх, комунікаційних тощо). Дослідники соціальних аспектів менеджменту наголошують на значущості фізичного середовища формальних і неформальних комунікацій та їх ролі в ефективному обміні знаннями. Відомо, що реальна присутність та спілкування віч на віч сприяє формуванню стосунків довіри, щирості та відкритості, що своєю чергою створює умови для відкритої дискусії та вільного обміну знаннями між співробітниками. Вимушені умови віддаленої роботи змінили не лише робочий простір та технології управлінсько-комунікаційних процесів. Офіси, що залишалися пустими, демонструють крихкість того простору, який до цього вважався стійким та довготривалим.

Anxious буквально може означати тривожність, стурбованість, що породжується сприйняттям світу не лише як системи, що змінюється, а як такого, що може зникнути взагалі. Імовірність втрати існуючих умов життя, роботи, соціальних зв'язків породжує соціальний неспокій. В стані стурбованості підсилюється ризик втрати компетентностей,

зниження мотивації до навчання й розвитку [4]. Поступове формування Anxious-ментальності є абсолютно протилежною моделлю ментальності успіху, на якій базується більшість психологічних коуч-тренінгів з особистісного розвитку, що набули поширення в HR менеджменті за моделлю невизначеності VUCA.

Non-linear або нелінійність усіх процесів передбачає пояснювальну недостатність традиційної формальної логіки та причинно-наслідкового аналізу. Адже між подіями неможливо встановити лінійний причинно-наслідковий зв'язок, причинність точніше пояснюється складними взаємопов'язаними впливами та співвідношеннями, що є віддаленими у соціальному просторі й часі. Це означає, що у будь-який час неможливо точно визначити причину події та передбачити наслідок, а також визначити масштаб подій та подальші впливи.

Incomprehensible відображає сучасне сприйняття складності та неоднозначності навколишнього світу. За моделлю VUCA складність середовища означає різноманітність факторів впливу та багатоваріантність їх співвідношень. Звісно що будь-яке вивчення подібної складності передбачає отримання неоднозначних результатів й знання про VUCA-світ завжди залишаються неповними. За моделлю BANI йдеться не лише про складність та неоднозначність, але й про принципову непізнаваність середовища. Тобто дослідження середовища за допомогою формальних методів та причинно-наслідкового аналізу надаватимуть неповні та неточні знання про реальність [5; 6;7;8;9].

Г. Мінцбергу належить відома класифікація стратегічних контекстів з вирізненням управлінського (стилей управління), підприємницького, зрілого, диверсифікаційного, професійного, інноваційного та контексту змін [10]. Вважаємо за потрібне доповнити класифікацію контекстом перспективи, який в умовах варіативної невизначеності набуває специфічного значення та змістового впливу на прийняття рішень. Розгляд окремих стратегічних контекстів бізнесу крізь призму моделей невизначеності VUCA та BANI наведено в табл.1.

Таблиця 1 – Стратегічні контексти бізнесу в параметрах моделей невизначеності VUCA та BANI

Стратегічні контексти	В параметрах моделі VUCA	В параметрах моделі BANI
Управлінський контекст	<ul style="list-style-type: none"> орієнтир - управління стійкістю; лідерство та KPI 	<ul style="list-style-type: none"> орієнтир - управління надійністю; емпатія та підтримка
Диверсифікаційний контекст	диверсифікація бізнесу	диверсифікація компетенцій та навчання
Контекст змін	гнучкість та адаптивність	моделювання майбутнього
Контекст перспективи	<ul style="list-style-type: none"> множинність сценаріїв майбутнього 	<ul style="list-style-type: none"> непізнаваність майбутнього; м'які цілі;

Стратегічні контексти	В параметрах моделі VUCA	В параметрах моделі BANI
	<ul style="list-style-type: none"> моніторинг середовища коригування стратегії 	<ul style="list-style-type: none"> недостатність причинно-наслідкового аналізу, використання експертної інтуїції непередбачуваність наслідків прийнятих рішень

Модель BANI загалом відповідає умовам функціонування соціально-економічних систем, які в теорії невизначеності називають варіативною невизначеністю, або невизначеністю четвертого роду, що означає наскрізну зміну «правил гри» та формування квазіреальності, в якій недовірними виявляються усталені інституційні норми та імперативи прийняття рішень. BANI-світ як сучасне сприйняття невизначеності відповідним чином змінює розуміння змісту стратегічних контекстів бізнесу.

Список використаних джерел

1. Baran B. E., Woznyj H. M. Managing VUCA. *Organizational Dynamics*. 2020. P. 100787. URL: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787> (date of access: 03.11.2021).
2. Cascio J. Facing the Age of Chaos. *Medium*. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d/2020/04> (date of access: 03.10.2021).
3. Chamberlain A. Glassdoor Workplace Trends 2021. *Glassdoor Economic Research*. URL: <https://www.glassdoor.com/research/2021-workplace-trends/>(date of access: 03.10.2021).
4. Paresashvili, N., Okruashvili, N., & Edzveradze, T. (2020). Global Challenges In The Human Capital Formation Process (The Case Of Georgia). In *Management: Strategic Imperatives And Trends Of Transformations* (pp. 128-139).
5. Grabmeier S. BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world - Stephan Grabmeier. *Stephan Grabmeier*. URL: <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/2020/07>(date of access: 04.10.2021).
6. Reimer M. BloQ Article: BANI World - The Awakening of the Turkey. *BloQ / Babtec*. URL: <https://blog.babtec.de/en/bani-world-the-awakening-of-the-turkey/2021/01> (date of access: 01.10.2021).
7. Borges N. Design Thinking: A Core Skill For A Post VUCA World - Echos. *Echos*. URL: <https://schoolofdesignthinking.echos.cc/blog/2021/01/design-thinking-a-core-skill-for-a-post-vuca-world/> (date of access: 03.10.2021).
8. Taylor P., Sharrock E. Agile project management. *Make Your Business Agile*. Title: Make your business agile : a roadmap for transforming your management and adapting to the 'new normal' / Peter Taylor. Description: Abingdon, Oxon; New York, NY : Routledge, 2021., 2021. P. 56–71. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003031826-10> (date of access: 03.10.2021).
9. Shelley E. It is time we leave the VUCA-world behind. *UCT GSB Ideas Exchange*. URL: <https://www.gsb.uct.ac.za/ideas-exchange/management-fundamentals/it-is-time-we-leave-vuca-world-behind/2021/04> (date of access: 03.10.2021).
10. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / ред. Н. Каптуревский ; пер. з англ. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук. Спб : Питер, 2001. 686 с.