

людина (платник податків) почуватиметься безпечно в силу розуміння ситуації. Відтак базовими трендами мають стати саме поведінкові, організаційні й економічні умови функціонування податкової системи України, що мають бути гармонізовані між собою і відповідно до потреб платників.

Список використаних джерел

1. Claudia Diana, Sabau-Popa & Edina, Kulcsar & Gherman, Adela-Teodora. (2010). Current trends in tax harmonization and competition within the european union. *Annals of the University of Oradea* : Economic Science. 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/49615401_CURRENT_TRENDS_IN_TAX_HARMONIZATION_AND_COMPETITION_WITHIN_THE_EUROPEAN_UNION (дата звернення 06.10.2021)
2. Подакова В.Є., Бондаревська К.В., Гришкін В.О. Гармонізація системи оподаткування в країнах Європейського Союзу. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 36–40.

Батенко Людмила,
к.е.н., професор кафедри менеджменту
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
Batenkoludmila@gmail.com

ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ «КЕНЕВІН» У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Ключові слова: проєктний менеджмент, Agile підходи, модель «Кеневін»

Анотація. В роботі висвітлюється проблема вибору адекватної технології управління проєктами в компанії у зв'язку із розвитком традиційної класичної концепції проєктного менеджменту та гнучкої методології Agile. Пропонується здійснювати такий вибір на основі моделі Кеневін, яка пов'язує певні управлінські дії із відповідним типом системи, що є об'єктом управління. Наводяться приклади проєктів, що відповідають кожному типу системи, та рекомендовані технології управління цими проєктами.

Batenko Liudmyla,
Ph.D., Professor,
Management Department,
State Higher Educational Institution
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

USAGE OF CYNEFIN FRAMEWORK IN PROJECT MANAGEMENT

Keywords: project management, Agile approach, Cynefin framework

Abstract. The paper highlights the problem of choosing an adequate project management approach in the company due to the existence of the traditional classical concept of project management and flexible Agile methodology. It is proposed to make such a choice based on the Kennevin model, which connects appropriate management actions with the certain type of system that is the object of management. Examples of projects corresponding to each type of system and recommended approaches for managing these projects are given.

VUCA-світ вимагає від компаній пошуку нових управлінських технологій, здатних забезпечити їм гнучкість, адаптивність та, у підсумку, конкурентоспроможність, не зважаючи на всі виклики нестабільного, невизначеного, складного і неоднозначного оточення. Дуже часто необхідні трансформації реалізуються за допомогою проєктного підходу, масштабність проєктної діяльності та критичність її успішності зумовлюють необхідність відповідного розвитку інструментарію управління проєктами.

Історія розвитку проєктного менеджменту розпочалася із середини минулого століття і до початку нового міленіуму так званий класичний підхід набув статусу «must have» у діяльності західних компаній. Проте стрімке поширення ІТ технологій і рішень, частота і швидкість оновлення програмного забезпечення поставили під сумнів ефективність використання моделі «водоспаду» або каскадної моделі (як називають класичну модель у ІТ-індустрії), бо результати часто не задовольняли очікування замовника, довга тривалість розробки завершеного продукту призводила до його часткового устарівання ще до виводу на ринок тощо. Тому у 2001 році групою іт-фахівців було проголошено так званий Agile маніфест [1], який засвідчив основні цінності і принципи гнучких технологій управління проєктами.

Упродовж останніх двадцяти років Agile – підходи набули широкого розповсюдження перш за все у сфері ІТ-бізнесу, проте вони стають популярними і в компаніях інших галузей, що здійснюють різноманітну проєктну діяльність. Це, в свою чергу, зумовлює необхідність ідентифікації сфер застосування гнучкого управління проєктами та можливості його поєднання із класичною методологією в межах однієї компанії. Для рішення цього завдання пропонується використати концепцію Кеневін, яка в залежності від характеристик системи (у нашому випадку - проєктів) визначає модель здійснення управлінських впливів, тобто в контексті проєктного менеджменту - вибору адекватної технології управління проєктом. Автор моделі Кеневін Дейв Сноуден виокремив чотири можливих типи систем: упорядковані прості системи; упорядковані складні системи; комплексні системи; хаотичні системи [2].

З позицій проєктного менеджменту упорядкованими простими системами можна назвати типові, гарно відпрацьовані проєкти, що часто здійснюються в організації. Для таких проєктів в компаніях існують архіви попередніх проєктів, бібліотеки типових фрагментів тощо. В цьому випадку спрощена традиційна (класична) методологія цілком доцільна, що підтверджується і моделлю Кеневін, яка пропонує використовувати у таких системах найкращі практики.

Упорядкованими складними системами можна вважати масштабні проєкти компанії, що лежать в площині її основної бізнесової діяльності, проте мають більший ступінь унікальності, ніж типові проєкти, відповідно більші ризики та складні міжфункціональні взаємозв'язки між виконавцями. Для таких проєктів пропонуємо застосовувати більш деталізований класичний підхід, в основу якого можна покласти положення РМВОК [3]. Модель Кеневін пропонує використовувати для таких систем гарні практики.

Комплексними системами можна вважати інноваційні, унікальні для компанії проєкти, або ж такі, що потребують швидкого реагування на зовнішні виклики. Вважаємо що для таких проєктів варто використовувати гнучкі технології управління, які дозволяють швидше протестувати проміжні результати, отримати зворотній зв'язок від замовника або зовнішнього середовища. Модель Кеневін передбачає застосування новітніх практик для таких систем.

До хаотичних систем можна віднести, на наш погляд, проєкти пошукового характеру, де не зрозумілий кінцевий результат, що може потребувати гібридного проєктного менеджменту як поєднання елементів класичної та гнучкої методологій, що корелює із моделлю Кеневін, яка пропонує використовувати нові практики.

У центрі моделі цих чотирьох типів систем Дейв Сноуден розглядає стан безладу, де керівниками взагалі не аналізується тип системи і, відповідно, не застосовується адекватний інструментарій вирішення управлінських завдань. Такий стан притаманний багатьом українським підприємствам, які не аналізують і не розвивають належним чином свій інструментарій з управління проєктами, що суттєво впливає на рівень їх ефективності та результативності виконання.

Таким чином, слід зазначити, що з розвитком різних концепцій в управлінні проєктами перед компаніями постає завдання їх адекватного використання в залежності від характеристик проєкту, вибір яких можна здійснити на основі моделі Кеневін.

Список використаних джерел

1. Agile Alliance. The Agile Manifesto. – URL: <https://www.agilealliance.org/>

2. Kurtz, C. F.; Snowden, D. J.. [The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world](https://ieeexplore.ieee.org/document/5386804) // *IBM Systems Journal*. No. 42 (3). 2003 - pp. 462–483. - URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/5386804>
3. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK), шестое издание. PMI, 2017. 726 с.

Безгін Костянтин,
д.е.н., професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки
Донецький національний університет імені Василя Стуса
bezgink@gmail.com

СУБ'ЄКТ-СУБ'ЄКТНА ВЗАЄМОДІЯ, ЯК КЛЮЧОВИЙ КОНЦЕПТ MANAGEMENT 3.0

Ключові слова: суб'єкт, взаємодія, менеджмент 3.0, рефлексія, со-розвиток

У роботі проводиться пошук критеріїв розрізнення основних версій менеджменту. Зростаюча складність та невизначеність умов зовнішнього середовища постулює використання симбіотичного розуму, як способу формування необхідної когнітивної різноманітності, що здатна релевантно реагувати на умови VUCA. Передумовою формування симбіотичного розуму є імплементація суб'єкт-суб'єктних взаємодій, як ключового концепту менеджменту версії 3.0 у його постнекласичному прочитанні управлінської раціональності. Стисле порівняння базових типів взаємодії дозволило встановити базові вектори трансформації управлінського мислення.

Bezgin Konstantin,
Doctor of Economics, Professor of the Department of Management and Behavioral Economics
Vasyl' Stus Donetsk National University

SUBJECT-SUBJECT INTERACTION AS A KEY CONCEPT OF MANAGEMENT 3.0

Keywords: subject, interaction, management 3.0, reflection, co-development

The paper searches for criteria for distinguishing the main versions of management. The growing complexity and uncertainty of environmental conditions postulates the use of the symbiotic mind as a way to form the necessary cognitive diversity that is able to respond appropriately to VUCA conditions. A prerequisite for the formation of a symbiotic mind is the implementation of subject-subject interactions as a key concept of management version 3.0 in its post-non-classical reading