

УДК 005.942:330.341.1

DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-46

О.М. ЛЕВКОВЕЦЬ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого,

Україна, м. Харків

e-mail: o.m.levkovets@nlu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7256-9958>



ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК В ЕПОХУ VUCA: КОНЦЕПЦІЯ, ТЕХНОЛОГІЇ, ПОТЕНЦІАЛ¹

Сформульовано проблему переосмислення концепції організаційного розвитку (ОР) в умовах бізнес-середовища VUCA. Уточнено сутність ОР, його складові, принципи, завдання. Розкрито зміст стратегічного підходу до управління організаційними змінами. Продемонстровано відповідність моделей управління ризиками VUCA концепції ОР. Визначено сучасні тренди та управлінські технології в контексті вимог VUCA за ключовими напрямками ОР. Проаналізовано механізм функціонування холакратії як організаційного дизайну, що максимально інтегрує всі тренди. Визначено умови формування VUCA-культури організації.

Ключові слова: організаційний розвиток, середовище VUCA, гнучкість, адаптивність, організаційний дизайн, холакратія, культура інновацій, цифровізація.

JEL Classification: O31, O32.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище влучно позначають акронімом VUCA, що означає: *volatility* – нестабільність, *uncertainty* – невизначеність, *complexity* – складність, *ambiguity* – неоднозначність. Концепцію вперше було розроблено у США для військових, утім нині широко застосовують для опису нових реалій функціонування бізнесу. В умовах VUCA зміни визначають як єдино можливу стабільність для організацій, гнучкість – як

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961).

© Левковець О.М., 2020. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

єдиний спосіб зберегти сталість. За результатами опитувань [1], керівники визнають: здатність швидко адаптуватися є новою валютою бізнесу, а повільність перетворюється на програш. Але як саме організації забезпечити ці властивості у надзвичайно турбулентному світі? Особливо – великій корпорації із сформованою бізнес-системою?

Однією з концепцій, що претендують на пояснення відповідних методології та алгоритму дій, є концепція **організаційного розвитку** (далі – ОР), яка з'явилася у 60-ті рр. XX ст., пройшла кілька еволюційних етапів, піддавалася критиці та забуттю і наразі переживає друге народження. Наукові дослідження рясніють різноманіттям: підходів до визначення ОР, його напрямів і складових; позицій щодо актуальності концепції для управління змінами сучасних компаній – від скептицизму до проголошення ОР новою парадигмою управління. На наш погляд, це пояснюється тим, що виклики VUCA-світу часів глобалізації та цифровізації змінили умови розвитку організацій, спричинили появу специфічних технологій та інструментарію бізнес-трансформацій та актуалізували системні дослідження в означеній сфері. Існує потреба у переосмисленні концепції ОР.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У різні часи теоретико-методологічні питання ОР досліджували чимало вчених. Найвідомішими в теорії та практиці ОР є розроблені І. Адізом (I. Adizes) [2] та Л. Грейнером (L. Greiner) [3] моделі ОР (організаційні кризи в контексті етапів життєвого циклу компаній), модель організаційних перетворень Дж. Коттера (J. Kotter) [3; 4]. Методи й технології організаційних трансформацій розкрито в роботах А. Пригожина (A. Prigozhin) [5], працях [6–8] та ін. Серед новітніх вітчизняних здобутків у означеній царині виокремимо роботи [9; 10]. Проблеми розвитку бізнесу в умовах VUCA досліджуються в роботах [11–13], висвітлюються у публікаціях [14–21]. Узагальнення наукових здобутків дозволяє констатувати відсутність єдності поглядів щодо сутності ОР (змішування понять ОР, реінжинірингу та проектування організаційної структури), його складових і результатів. Крім того, більшість праць ґрунтуються на результатах попередніх фундаментальних досліджень в області ОР та не розкривають його *сучасних* технологій з урахуванням змін бізнес-середовища, спричинених процесами глобалізації та цифровізації економіки. Відсутні системні дослідження з питань трансформації концепції ОР в умовах VUCA.

Формулювання цілей. Мета статті – уточнити зміст і тенденції розвитку концепції ОР у контексті умов VUCA та розкрити потенціал її системного застосування за ключовими напрямками організаційних змін.

Виклад основного матеріалу. Концепцію ОР як процес управління змінами бізнес-організацій характеризують за напрямками: що змінювати (які підсистеми), навіщо (цілі, результати), як (методи, технології, інструментарій). Сучасні компанії є відкритими соціо-технічними системами, що функціонують в умовах динамічного бізнес-середовища, тому умовою їх сталого розвитку є постійне корегування організаційної будови для адаптації до нових реалій. Протягом свого існування організації проходять певні етапи *життєвого циклу*, кожен з яких має свою специфіку, цілі, завдання, проблеми. Перехід між етапами супроводжується *кризами*. Успішне подолання криз створює передумови для трансформації компанії відповідно до вимог середовища, яке змінилося, та забезпечує збереження або підвищення її **організаційної ефективності** – здатності досягати цілей з оптимальним співвідношенням результатів і витрат, бути конкурентоспроможною, швидко вирішувати проблеми, забезпечувати стаке зростання. Найскладнішими є завдання трансформації «зрілих» бізнес-організацій.

Вирізняють два альтернативних підходи до здійснення керованих організаційних змін, що передбачають їх різні цілі, темпи, послідовність [4, с. 39]:

1) **реінжиніринг** (80–90-ті рр. ХХ ст.): швидкі, радикальні, разові зміни; першочергові об'єкти втручання – «жорсткі» компоненти організації як системи (оргструктура та бізнес-процеси); пріоритет: економічна ефективність. Метафора: «організаційна хірургія»;

2) **організаційний розвиток** (50–60-ті рр. ХХ ст.): еволюційні, поступові, безперервні зміни компанії та її підсистем; першочергові об'єкти – організаційна культура та персонал (навчання, розвиток); пріоритет: соціальна та економічна ефективність. Метафора: «організаційна терапія».

Тобто **ОР** визначимо як безперервний процес планових, керованих, еволюційних перетворень сформованих бізнес-систем для підвищення / збереження організаційної ефективності. ОР є реакцією на зміни зовнішнього середовища та ускладнення елементів внутрішнього. За відсутності організаційних змін через деякий час процеси у компанії не будуть оптимальними щодо бізнес-середовища, втрачатиметься конкурентоспроможність. У працях [9, с. 32; 10, с. 12] пропонується розглядати ОР як *розвиток компанії*, і подібний підхід застосовується в багатьох вітчизняних дослідженнях. На наш погляд, важливо *відрізнити* ОР (актуалізація організаційної будови компанії, її операційної системи; обов'язкові управлінські інтервенції) від *розвитку організації* (передбачає у т. ч. саморозвиток; включає *комерційний* розвиток – нові продукти, клієнти, ринки тощо).

ОР означає перехід компанії внаслідок змін підсистем і зв'язків між ними до *якісно нового стану*, що забезпечує: 1) відповідність вимогам динамічно-

го зовнішнього середовища; 2) посилення внутрішніх можливостей із розв'язання нормальних та аномальних (не притаманних стадії життєвого циклу) проблем функціонування; 3) підвищення конкурентоспроможності компанії у глобальному бізнес-середовищі. Умовою та результатом ОР є *організаційна досконалість* – здатність до постійних змін із випередженням або мінімальним відставанням від змін середовища. У науковій літературі її часто ототожнюють із гнучкістю або адаптивністю. На наш погляд, слід розрізняти ці властивості. Так, у [19] пропонується під організаційною *гнучкістю* розуміти здатність бізнес-організації за необхідності збільшувати або скорочувати виробництво, вносити зміни до виробничого процесу (інструментарій: аутсорсинг, косорсинг, гіг-працівники та ін.), але без втрати бізнес-системою своїх *властивостей*. Амплітуда та варіантність коливань у сучасному світі зростають, тому, якщо запас організаційної гнучкості вичерпано, або відбуваються істотні зміни в бізнес-середовищі, організаційний механізм компанії потребує *адаптації*, перебудови, переведення у якісно новий стан – зі збереженням набутих *нових* властивостей. Процес має відбуватися безперервно, без «збоїв» у функціонуванні бізнес-системи. Ключова ідея ОР: стає зростання окремими імпульсними змінами забезпечити неможливо.

Для забезпечення організаційної досконалості компанії вирішують такі *завдання*: 1) підвищення «чутливості» до змін у бізнес-оточенні, які вчасно сигналізують про необхідність організаційної адаптації; 2) розвиток здатності до безперервного «навчання»; 3) формування механізмів трансформації накопичених ідей та знань у поступові організаційні зміни.

Еволюція концепції ОР налічує кілька етапів (концепція навчальних лабораторій; концепція дослідження зворотного зв'язку; теорія участі в управлінні; теорія продуктивності та якості трудового життя; 80-ті рр. – включення до складових ОР *бачення та стратегії* організації [8, с. 13]). Домінуючим сьогодні є підхід, що розглядає ОР як процес *системних стратегічних змін* та орієнтує на вирівнювання вимог зовнішнього середовища, стратегії організації та процесу організаційного проектування (динамічне взаємне корегування стратегії, структури та культури організації; урахування взаємозв'язків підсистем, синхронізація змін).

Окрему проблему становить існування двох *різних підходів* до визначення ОР – структурного / інженерного та кадрового, що спричинює змішування понять ОР та реінжинірингу. Так, у [9, с. 37–38, 41, 72] ідентифіковано відмінності західного та вітчизняного трактувань ОР: перший підхід наголошує на пріоритеті поведінкових змін; другий – віддає перевагу структурній складовій (фактично йдеться про реінжиніринг). У [10, с. 75] стверджується, що

найбільшого поширення набули концепції розвитку підприємства через зміну його *структури*. У зв'язку з цим підкреслимо, що класична концепція ОР (50–60 ті рр. ХХ ст., США) ґрунтується на ідеї *розвитку людини* (персоналу компанії) як обов'язкової передумови успіху організаційних змін [4; 8; 9] (і це є принциповим моментом: див. класичні визначення ОР [9, с. 33]). Натомість домінування структури над функцією є поширеною організаційною патологією [5], а історія менеджменту налічує чимало кейсів невдалих організаційних перетворень, що починалися зі структурних змін.

Сучасна концепція ОР охоплює структурний і кадровий аспекти [8, с. 37], відбувається інтеграція двох парадигмальних трактувань [7, с. 166]. На практиці застосовується *синтетичний підхід* до тлумачення ОР, який передбачає виокремлення (відповідно до основних підсистем організації) його *структурної* (організаційна структура, бізнес-процеси) та *соціальної* (персонал, організаційна культура) складових. *Основні напрями* ОР у рамках системного підходу до організаційних змін: розвиток організаційної культури та забезпечення якісного виконання функцій персоналом, зміни організаційної структури, оптимізація бізнес-процесів та розробка нових стандартів, регламентів тощо. Отже, концепція ОР має міждисциплінарний характер, застосовує методологію менеджменту, соціології, психології, інженерних наук.

Принципи ОР [4, с. 38]: цілеспрямованість, плановість, безперервність, залученість керівника та агентів змін, системність, інтервенції, гуманістичні цінності та соціальна відповідальність, колегіальність і групова робота (проектні команди, спільноти), дослідження дією (участь працівників у виявленні організаційних проблем і розроблення плану дій з їх розв'язання), організаційне самонавчання.

Концепція ОР має кілька *рівнів*: *індивідуальний* (модифікація поведінки працівника), *груповий* (командоутворення, лідерство, управління конфліктами), *організаційний* (компанії у цілому) [8, с. 34; 9, с. 48]. *Інтервенціями* в ОР називають методи організаційних змін (класифікують як орієнтовані на: людей і культуру; завдання і технології; структуру і стратегічні зміни [9, с. 79–82]).

Актуальним методологічним підходом до управління ОР сучасних бізнес-структур в умовах VUCA є *стратегічний*: управління ОР визначається як стратегічно орієнтовані дії із забезпечення зміни властивостей основних елементів організації, а ОР – як процес стратегічно орієнтованих організаційних змін. Формами реалізації ОР є стратегія, програма, проект [9, с. 41]. Вони дозволяють вирішувати завдання: 1) корегування (усунення виявлених проблем неефективності окремих підсистем); 2) розвитку потенціалу компанії;

3) усунення дезінтеграції, «розузгодження» підсистем; 4) формування та перетворення на реальність нового бачення організації. Концепція загального напрямку змін має бути первинною щодо окремих проєктів змін структури, бізнес-процесів, цінностей, відносин.

Оскільки стратегії в динамічному середовищі є багатоваріантними (можуть змінюватися), стратегічним орієнтиром для розробки програм і проєктів ОР є VISION (образ бажаного стану компанії через 8–12 років; нині – до 3-х). Технологія планування еволюційної трансформації бізнес-системи з орієнтуванням на VISION є такою:

1) за результатами діагностики описується стан бізнес-системи «як є» у розрізі основних організаційних підсистем (організаційна культура, персонал, організаційна структура, бізнес-процеси);

2) описується майбутній стан бізнес-системи – «як потрібно», щоб відповідати VISION (знов-таки – у розрізі основних підсистем);

3) виявляються невідповідності та розробляється план трансформації – як перейти від стану «як є» до стану «як потрібно» *без різких змін* у підсистемах.

Система запланованих у певній послідовності інтервенцій за основними напрямками змін утворює *програму ОР*, що розробляється для компанії в цілому; складовими програми саме є *проєкти* організаційних змін відповідно до основних підсистем-напрямів ОР. За висновками авторів найбільш відомих моделей управління організаційним розвитком, для підвищення організаційної адаптивності необхідні *одночасні* зміни у підсистемах, утім на перших етапах *пріоритет* має бути надано зміні «ментальних моделей» персоналу, формуванню їх нового бачення, розуміння необхідності та змісту змін (табл. 1). Згідно з концепцією ОР, передумовою успіху відповідних програм є нарощування складової «як потрібно» у свідомості працівників.

Таблиця 1

**Етапи управління організаційним розвитком:
основні моделі [3; 4; 8; 9]**

Модель Курта Левіна (K. Lewin) [3, с. 65; 8, с. 16–17; 9, с. 9]
<p>1. <i>Розморозжування</i>. Усвідомлення необхідності змін, чинників, що їм сприяють / перешкоджають. Посилити рушійні сили, зменшити сили опору.</p> <p>2. <i>Рух</i> (здійснення змін). Вивчення і освоєння нового. Залучити працівників, запровадити зміни. Освоєння працівниками нових навичок, ролей, норм і стандартів поведінки, культурних цінностей. Створення команд, консультування з питань групової динаміки, програми підвищення якості трудового життя.</p> <p>3. <i>Заморозжування</i>. Встановлюються нові норми поведінки. Винагороджують нові, карають старі.</p>

Модель Лері Грейнера (Greiner L.) [3, с. 58]

1. *Тиск і спонукання.* Керівництво має усвідомити необхідність змін. Тиск може здійснюватися: зовнішніми чинниками (конкуренція, технології, законодавство та ін.); внутрішніми (зниження продуктивності праці, плінність кадрів, дисфункціональні конфлікти).
2. *Посередництво і переорієнтація уваги.* Залучення зовнішнього консультанта для об'єктивної оцінки ситуації, виявлення джерел проблем.
3. *Діагностика й усвідомлення.* Керівництво збирає необхідну інформацію, визначає причини виникнення проблем, що потребують зміни існуючого стану.
4. *Знаходження нового рішення і зобов'язання з його виконання.* Керівництво шукає спосіб вирішення проблеми, має заручитися згодою тих, хто відповідає за виконання проєктів змін.
5. *Експеримент і виявлення.* Випробування змін, виявлення негативних результатів. Визначення, якою мірою заплановані зміни здатні покращити ситуацію, як їх сприймають, як можна покращити здійснення (наприклад: необхідні додаткові повноваження певним працівникам, іншим – підготовка, певна група чинить опір змінам і т. д.). Корегування планів.
6. *Підкріплення і згода.* Мотивувати людей, аби вони прийняли зміни. Перекопати, що зміни вигідні організації та їм особисто

Модель Дж. Коттера (J. Kotter) [3, с. 71; 4, с. 16; 9, с. 21]

1. *Перекопати людей у необхідності змін,* викликати бажання працювати заради змін.
2. *Створення коаліції змін* (команди реформаторів). Складається з керівників, що зацікавлені у змінах, можуть бути прикладом для інших, відповідально ставляться до справи; користуються довірою вищого керівництва; єдина в розумінні завдань, що стоять перед організацією.
3. *Розробка бачення майбутніх змін.* Бачення як образ майбутнього, що: вказує інноваційний шлях до вдосконалення організації; визначає найближчі дії працівників для здійснення змін; створює стимули дій у певному напрямі; полегшує координацію дій великої кількості людей.
4. *Пропаганда нового бачення майбутнього.* Особистий приклад лідера, роз'яснення випадків, коли дії керівництва можуть здатися суперечливими, двосторонній обмін думками з підлеглими.
5. *Створення умов для активної участі працівників у перетвореннях:* оргструктура, комунікації, навчання, кадрові перестановки. Санкції щодо тих, хто саботує зміни.
6. *Демонстрація швидких результатів.* Співробітники мають перекопати, що результат вартий зусиль, і зміни не погіршать їх стан у майбутньому.

Закінчення табл. 1

7. Закріплення успіхів, поглиблення змін (запуск нових проєктів, залучення, просування нових людей). Найтриваліший етап. Розгортаються більші проєкти змін, додаткові повноваження, просування на пости нових людей, стимулюється готовність працювати заради змін. Заходи з аналізу досвіду змін, виявленню проблем / ризиків.

8. Укорінення змін у організаційній культурі. Нові навички, методи роботи необхідно вбудувати в оргкультуру. Визнати заслуги учасників, винагородити їх. Закріпити зміни в посадових інструкціях, моделях компетенцій, регламентах, стандартах – зробити нормою

Модель EASIER [9, с. 12]

1) Envisioning – створення бачення: як і для чого необхідно здійснити зміни; якою буде компанія «після».

2) Activating – активація (провокувати інших учасників процесу до нового бачення).

3) Supporting – підтримка (необхідні навички, навчання, моральна підтримка, демонстрування кожному його важливості для спільної справи).

4) Implementing – впровадження (розбиття процесу змін на окремі дії, вбудовування результатів змін у інші процеси менеджменту).

5) Ensuring – забезпечення (спостереження і контроль).

6) Recognizing – схвалення, визнання (визнання заслуг тих, хто сприяє успіху, винагорода).

Елементи 1–3 – поведінкові, 4–6 – структура і процеси

Модель ADKAR [9, с. 13]

1. Awareness – обізнаність і розуміння. Працівник має розуміти, навіщо це потрібно, і що це дійсно необхідно.

2. Desire – бажання і готовність підтримати зміни, брати участь.

3. Knowledge – знання, як мають відбуватися зміни, у чому суть.

4. Ability – можливість: зміни мають бути здійсненні, реалістичні; у людей мають бути необхідні уміння або їх можна набути.

5. Reinforcement – підкріплення: аби зміни були стійкими мають позитивно підкріплюватися

Висновок: усі моделі наголошують на пріоритеті змін «ментальних моделей» персоналу, формуванні у працівників бачення та розуміння змісту змін. Якими б успішними не були зміни, вони зійдуть нанівець, якщо не закріпити їх у організаційній культурі (формалізувати норми поведінки, сформувати взаємозв'язок між досягненням та винагородою, забезпечити умови для формування та застосування нових компетенцій [8, с. 21]).

Організаційна культура може суперечити новим цінностям, нормам, переконанням, тому усі дослідники наголошують на її відповідності цілям ОР як на обов'язковій передумові успіху програми змін [6; 7, с. 171]. Організаційна культура визначає, що для компанії є прийнятним, а що – ні, та є певним **фільтром**, який відсіює все чужорідне. Для кожного типу організаційної культури є характерним певний набір цінностей (базових принципів побудови). Найпоширенішим підходом до діагностування організаційної культури компанії є «Модель конкуруючих цінностей» К. Камерона (K. Cameron) та Р. Куїнна (R. Quinn) [4, с. 42; 6], яка дозволяє ідентифікувати домінуючий тип організаційної культури (ієрархія, клан, ринок, адхократія), виявити невідповідності цілям організаційного розвитку та розробити заходи щодо змін – культури або ж цілей і стратегії бізнес-організації.

Таким чином, методологія ОР спрямована на вирішення завдань: періодичного діагностування стану організації, виявлення організаційних патологій; вибору оптимальних інтервенцій для забезпечення відповідності стратегії основних підсистем: для подолання опору організаційним змінам, забезпечення ефективного лідерства та командоутворення, моделювання організаційного дизайну та оптимізації бізнес-процесів, діагностування та зміни корпоративної культури. ОР є науково обґрунтованим і структурованим процесом; фокусується на розвитку здатності організації оцінювати поточний стан та налаштовувати його для досягнення цілей, нарощувати здатності до змін і досягати більшої ефективності.

Водночас в умовах VUCA завдання прогнозування стають складноздійсненними ([1; 11; 13]), а рішення мають прийматися максимально швидко. Чи не впливає з цього втрата актуальності концепцією, яка передбачає **«планові, еволюційні зміни»**?

Аналіз та узагальнення науково-практичної літератури з питань сучасних бізнес-трансформацій ([11–13; 15] та ін.) дозволяють стверджувати таке. Організаційний дизайн більшості сучасних компаній ґрунтується на парадигмі індустріальної епохи: в основу покладено **«прогнозно-контрольний»** принцип [11, с. 17; 13]. Компанії прагнуть забезпечити стабільність і ефективність шляхом попереднього ретельного планування, централізованого контролю та попередження відхилень; створення **від початку «ідеальної»** бізнес-системи, яка б запобігала появі напруги, та періодичної її **реорганізації** після чергового вияву неспроможності в умовах динамічного середовища. Але в епоху VUCA **умови забезпечення ефективності змінилися**: проекти бізнес-трансформацій стають успішними не тому, що від початку добре сплановані (це неможливо), а тому, що їх учасники чутливі до ранніх сигналів ринку, оперативно реагують на них, змінюючи бізнес-моделі та здійснюючи **плану-**

вання на основі постійного навчання [15]. ОР як метод управління змінами саме спрямований на забезпечення таких умов.

Отже, постає запитання: яким чином трансформуються технології та інструментарій ОР в умовах VUCA? Практики бізнесу пропонують такі моделі управління VUCA-ризиками: *VUCA-Prime* (Б. Йогансен – B. Johansen), *VUCA Leadership Scoreboard* (Р. Бродо – R. Brodo), *VUCA-рішення*, модель *SLAC* та ін. [14; 16–18]. Зміст найпоширеніших з них подано у табл. 2.

Таблиця 2

Моделі управління ризиками VUCA-Prime та SLAC

VUCA	Протидія за складовими VUCA	
	VUCA-Prime	Модель SLAC
<i>Volatility</i> – нестабільність: несталі ситуації, непередбачувані за природою, швидкістю, динамікою змін	<i>Vision</i> – бачення: працівники мають розуміти, «куди та навіщо» рухається компанія. Фільтрування інформації, фокусування на найважливішому; формування бачення майбутнього, його формулювання підлеглим: мета (куди йдемо?), мотивація (навіщо?), планування та ризику (як туди потрапимо?); формування цінностей на організаційному рівні (чим компанія не готова платити за успіх; що для неї означає успіх; що хоче бачити на рівні дій кожного працівника)	<i>Continuous Learning</i> – постійне навчання, накопичення досвіду
<i>Uncertainty</i> – невизначеність: відсутність інформації для прогнозування наслідків, планування дій; ефективні рішення не можуть ґрунтуватися на попередньому досвіді	<i>Understanding</i> – розуміння: керівнику потрібно вийти за межі своїх компетенцій, розвивати soft skills, комунікувати з працівниками. Емпатія, pitstop (порадитися з командою, залучити колективний розум), підтримка спільного створення, колаборації, нетворкінгу. Модель <i>SCARF</i> Д. Рока – розуміння мотиваторів поведінки людей в умовах великих навантажень: <i>status</i> (важливість для інших), <i>certainty</i> (упевненість у завтрашньому дні, психологічна захищеність), <i>autonomy</i> (відчуття контролю над подіями, можливість вибору), <i>relatedness</i> (зв'язаність, дружні стосунки), <i>fairness</i> (справедливість)	<i>Creativity</i> – зміна бізнес-моделі, управління не за шаблонами / стандартами

VUCA	Протидія за складовими VUCA	
	VUCA-Prime	Модель SLAC
Complexity – складність: великі обсяги інформації, ситуації з великою кількістю складних елементів	Clarity – ясність: спрощення, системне мислення, інтуїція; виключити неважливе, оперативно визначати, на яких стратегічних напрямках фокусуватися для якнайшвидшого виходу з кризової ситуації. Спрощення, оптимізація процесів; чітка, зрозуміла комунікація; системне мислення	Agility – не існує однозначних методик і планів, довіртеся умінням працівників і здатності до самоорганізації
Ambiguity – неоднозначність: відсутність чіткого розуміння правил гри, швидкі зміни бізнес-моделей в умовах цифровізації та коронакризи	Agility – гнучкість: здатність швидко приймати та виконувати рішення, підготувати низку альтернатив для реагування, брати відповідальність, бути ініціатором інновацій / агентом змін, відкритий тип мислення (<i>open mindset</i> : допитливість, невинний саморозвиток), наставництво. Підрозділи, структури, функції узгоджені з бізнес-цінністю. Мініпроекти замість масштабних завдань; постановка та виконання завдань усередині команди; комунікації та швидкий зворотний зв'язок, усвідомлення впливу на процеси	Sense-making – здатність інтерпретувати та побачити потенціал підривних інновацій, змін / переходу до принципово іншого

Джерело: узагальнено авторкою за [14; 16–18].

Як бачимо, означені моделі управління VUCA-ризиками відповідають принципам, напрямам, методам організаційних змін згідно з концепцією ОР, а технології цифрової епохи органічно «вписуються» в неї.

Розглянемо актуальні тренди розвитку технологій ОР у контексті вимог VUCA за основними напрямками змін. Сучасні методи Agile-трансформацій (гнучких) інтегрують положення підходів Lean-startup, Scrum, дизайн-мислення, talent-management та цифрові рішення з оптимізації бізнес-процесів. За висновками [13], вискоєфективні компанії нині існують у вигляді *мереж*, які координуються за допомогою *культури, інформаційних систем і мобільності талантів*.

1. Організаційна структура: від ієрархії – до гнучких, плоских структур.

Організаційна структура забезпечує компанії цілісність і сталість у мінливому середовищі, керуваність і подолання складності організації, поєднання цілей та дій працівників / підрозділів, стандартизацію процесів прийняття рішень. Утім із часом структура стає *інерційною*, починає гальмувати розвиток [5]. Виникають автаркія підрозділів, суперництво за вплив і ресурси, побоювання не виправдати очікування акціонерів. Чим складнішою є структура, тим інертнішою є компанія. Але в умовах VUCA бізнес-організація має бути здатна швидко реагувати на зміни. Тож їй необхідна структура, яку не потрібно було б щоразу перебудовувати – така, за якої втручання керівництва в операційну діяльність є мінімальним, а підрозділи здатні «самоналаштовуватися» при зміні завдань і умов зовнішнього середовища для забезпечення досягнення стратегічних цілей організації. Оргструктура сучасних компаній дедалі більше трансформується в бік плоскої мережної. Корпорації експериментують із запровадженням у окремих підрозділах *ад-хократії* – органічного варіанта організаційної будови, для якого характерні відсутність формальної структури, креативність та спонтанність поведінки працівників, заснований на знаннях та досвіді авторитет, тимчасові автономні проектні команди, децентралізація. Формуються новітні органічні структури: оболонкова, пульсуюча, партисипативна, багатомірна, мережна. Категорія «*організаційний дизайн*» дедалі більше витісняє поняття «організаційної структури» як така, що акцентує на гнучкості, рухливості структури в умовах змін бізнес-середовища, синергії підсистем, відбиває зміст як формальних, так і неформальних повноважень. За висновками Deloitte [13], *якщо те, що компанія має знати та робити, постійно змінюється, її структура також має змінюватися*. Організаційний дизайн саме означає проектування бізнес-системи таким чином, щоб її можна було переналаштовувати відповідно до потреб компанії. З'являються нові моделі організаційного дизайну (*холакратія* та ін.). Утім запровадження таких «гнучких» структур: 1) пов'язане з ризиками погіршення координації дій учасників, некеруваності бізнес-процесів, втрати організаційної ефективності; 2) потребує змін оргкультури, системи мотивації та оцінки ефективності роботи персоналу, оптимізації бізнес-процесів (у «традиційних» ієрархіях за помилки карають, а від проектів, що одразу не стали успішними, відмовляються, починаючи пошук нової проривної ідеї; працівники починають вважати проекти змін токсичними та усіякю *чинити їм опір* [15]). Пошук технологій здійснення актуальних структурних перетворень, редизайну (передусім тра-

диційних компаній) – у центрі уваги сучасної концепції ОР. Нижче на прикладі *холакратії* продемонструємо, яким чином можна забезпечити виконання означених завдань.

2. Персонал: *мережі динамічних крос-функціональних команд, soft-skills як актуальні компетентності, нові моделі формування кар'єри (професійний запінг), динамічні екосистеми персоналу, нові системи винагород та оцінки працівників.*

Стрімке старіння накопичених знань, цифровізація рутинних операцій актуалізують «м'які навички» керівників і персоналу (емпатія, критичне системне мислення, здатність до постійного навчання та роботи в умовах багато-задачності, когнітивні, комунікативні здібності та ін.) [21, с. 120]. За результатами дослідження «Learning to lead in the 21st Century» (2019) [20], *розвиток цих компетентностей* в умовах VUCA є єдино надійним фундаментом для бізнес-організацій.

Поширюються нові моделі формування кар'єри – *«професійний запінг»* (вихід за рамки однієї професії; постійний, швидкий перехід до нових знань, освоєння нових компетентностей; після кожного етапу – орієнтація в актуальному організаційному ландшафті, визначення варіантів наступного кроку) [21, с. 113–117]. Ці тренди корелюють з тенденцією формування *мереж динамічних крос-функціональних команд* (груп працівників різних функціональних департаментів, що поєднуються для виконання проекту) замість функціональних підрозділів. Працівники комунікують, обмінюються інформацією; команди мають швидко формуватися та розформовуватися, їх учасники – переходити до нових проєктів (приклад: *команди «двох піц» Amazon*). Цю властивість у [13] названо *критичним атрибутом* сучасних ефективних організацій.

Особливістю формування таких команд є їх специфічна структура, що пов'язано з трансформаціями форм зайнятості [21, с. 113–117; 22]: 1) поширенням її альтернативних форм (аутсорсинг, фріланс, гіг-працівники, краудсорсинг); 2) виходу управління персоналом за межі компанії та формуванням динамічної *екосистеми персоналу*. За [22], управління альтернативними формами зайнятості, формування пулів талантів і забезпечення їх мобільності, пересування керівників від функції до функції є критично важливими завданнями для організацій, які прагнуть розвиватися й залучати фахівців із необхідними навичками. Водночас «альтернативних» працівників мало цікавлять стратегія та довгострокові цілі компанії, крос-функціональні команди потребують інших моделей лідерства, методів залучення, систем винагороди тощо. Актуальними напрямками розвитку

інструментарію ОР нині є: пошук нових методів управління талантами, формування / розвиток актуальних компетенцій, технологій командоутворення з урахуванням нових моделей формування кар'єри та форм зайнятості; пошук нових механізмів оцінки та мотивації ефективної роботи проєктних команд у великих бізнес-організаціях, моделей лідерства; формування *екосистеми команд*, поєднаних метою, яку прагнуть досягти в організації та транслюють назовні. За [22], успішне вирішення завдань потребує формування культури, що винагороджує інновації, навчання, дизайн-мислення. У дослідженні Deloitte 2020 р. [23] сформульовано ідею розвитку *суперкоманд*, які забезпечують синергію можливостей людини і технологій для вирішення завдань і створення цінності.

3. Бізнес-процеси: *гнучкі виробничі системи, платформи та мережі, екосистеми, цифровізація, «живі системи»* (приспособлені до різних конфігурацій зовнішнього середовища) [9, с. 44; 13; 23]. Основним драйвером зростання бізнесу стають технології, що допомагають швидко адаптуватися до зміни потреб клієнтів, пропонувати їм гіперрелевантні товари й сервіси. В організації бізнес-процесів це означає перехід до платформної логіки та мікросервісної архітектури, які дозволяють швидко змінювати й нарощувати функціональність. Так, Amazon відома як багаторічний лідер сфери онлайн-ритейлу (50 % усіх інтернет-покупок у світі в 2018 р.), успішно застосовує технології штучного інтелекту, аналітики та big data для забезпечення організаційної гнучкості та адаптивності. Головною перевагою компанії експерти одноставно називають уміння постійно підлаштовуватися до ведення придатного до масштабування бізнесу в суміжних галузях. Створювати *екосистему* продуктів і сервісів – один із базових принципів Amazon [24; 25]: споживач може отримати все необхідне, не виходячи з системи, а всі продукти бренду пов'язані між собою. Так, чим більше товарів і сервісів додається в Amazon Prime, тим більше користувачів оновлюють підписку та купують товари; Amazon отримує інформацію про їх уподобання та звички. Функціонал смарт-колонки Echo Show: управління системами «розумного» будинку, безкоштовний відеозв'язок, обмін повідомленнями з іншими користувачами, покупки та ін. [24]. Завдяки новітнім технологіям відвідувачі офлайн-магазинів без кас *Amazon Go* можуть взаємодіяти з цифровими площадками в абсолютно новий спосіб: на вході відвідувач має прикласти мобільний телефон до спеціального пристрою, що зчитує штрих-код, після чого може брати товари – камери та сенсори фіксують, що взято, товар відмічається у цифровій карті та автоматично оплачується на виході (кошти знімаються з рахунка).

За експертними прогнозами, найближчим часом ці технології дозволять Amazon *передбачати побажання своїх клієнтів*: компанія буде знати, коли в будинку перегоріла лампа, що замовити для вечері тощо.

Екосистемне платформне мислення посилює клієнтоцентрованість, ІТ-інструменти спрощують співробітництво та стимулюють поширення мережних організацій. Все більшого застосування набуває метод *аналізу організаційної мережі* (organizational network analysis – ONA): спеціальне програмне забезпечення виявляє, «хто з ким взаємодіє» (паттерни в електронних листах, повідомленнях, фізичних контактах) для ідентифікації існуючих мереж [13; 22]. ONA дозволяє вивчати поведінку людей у команді та ефективність їхньої роботи, визначити напрями актуального корегування організаційного дизайну (наділити працівників необхідними повноваженнями, відповідальністю та ін.). Так, у [22, ч. 5, с. 7] наводиться приклад компанії, яка завдяки ONA з'ясувала: попри те, що функціонально організація поділялася на 14 вертикальних структур, фактично співробітники працювали лише в чотирьох різних командах. Після цього було здійснено організаційну перебудову з урахуванням реальної структури та взаємовідносин між зацікавленими сторонами. Робочі місця на Facebook, Google Team Drives, Microsoft Skype та ін. допомагають полегшити перехід до мереж команд. Актуальний напрям розвитку технологій ОР – пошук шляхів поступової цифрової трансформації бізнес-процесів для інтеграції соціальної і технічної підсистем організації.

4. Організаційна культура: запровадження у компаніях зі сформованими бізнес-системами культури стартапу, розвиток культури інновацій (VUCA-культури). Культура VUCA – це культура прийняття помилок, винагороди за вчасне повідомлення про них; культура, що винагороджує прийняття ризику та визнання неправоти, надає талантам нові шанси. 84 % керівників у світі та 95 % керівників в Україні зацікавлені, щоб працівники компаній втілювали інноваційні ідеї та не переймалися можливими помилками. Проте значно менша частина опитаних (56 % і 66 % відповідно) стверджують, що їх компанія має таку культуру [1].

Найчастіше можна зустріти такий перелік основних характеристик організаційної культури, яка стимулює інновації: терпимість до невдач, готовність до експериментів, психологічна безпека (можливість висловлювати думки, ідеї), взаємодопомога, пласка структура управління. *Терпимість до помилок* аргументується тим, що інновації потребують експериментів – а це завжди ризик. Без *довіри* неможливо забезпечити обмін знаннями,

співпрацю, помітити талановитих працівників. Основними характеристиками стартап-культури є [12]: 1) *швидкість*: стартапам потрібно встигнути масштабувати бізнес-модель, поки не з'явилися конкуренти; бізнес-процеси відбуваються дуже швидко, оскільки стартапи не обтяжені стандартами, процедурами, політиками; 2) *індивідуальна відповідальність* щодо цілей компанії і *нетерпимість до некомпетентності*: у стартапі завдання постають перед невеликими командами, наслідки невдачі зачіпають усіх; 3) *прийняття співвідношення ризику та вигоди*: успішний проєкт забезпечує великі прибутки, але і ризики очевидні для команди; для мотивації застосовуються акції та опціони – проєкт поєднує людей, готових до *ризиків*.

Ці складові стартап-культури є наслідком жорстких ресурсних обмежень та об'єктивних обставин, у яких функціонують стартапи. Для великих корпорацій подібні обмеження *неактуальні*, а темпи зростання курсів акцій не порівнянні зі стартапами; натомість додаються стандарти-процедури та необхідність демонструвати акціонерам швидкі позитивні результати. Проте, за висновками Г. Пізано (G. Pizano) [12], цінності стартап-культури можна розвивати у компаніях зі сформованою бізнес-системою (приклад: Amazon. – *авт.*), але з урахуванням певних суперечностей культури інновацій: кожна з її характеристик має свою пару – значно менш привабливу, але необхідну для успішної реалізації цінності (табл. 3).

Таблиця 3

**«Парні» цінності організаційної культури для інновацій
за Г. Пізано (G. Pizano) (узагальнено та систематизовано за [12])**

№	Цінності / обґрунтування взаємозв'язку	
1	<i>Терпимість до невдач</i>	<i>Нетерпимість до некомпетентності</i>
	<p>Терпимість до помилок може бути лише там, де йдеться про <i>виключну компетентність</i> працівників. Успішні компанії встановлюють високі стандарти ефективності для працівників. Їх принцип: наймати <i>найкращих</i>. Тих, хто не справляється, звільняють або переводять на інші посади (Amazon: регулярно складається рейтинг працівників за ефективністю; ті, хто опиняються в нижній його частині, мають піти; Google: переводять на інші посади). Терпимість до невдач потребує застосування <i>жорстких індивідуальних показників ефективності</i>. Невдача може бути спричинена розумним ризиком або недбалим виконанням. Для <i>виключення другого варіанта</i> керівництво має бути впевнено, що має справу з «командою А» – фахівцями найвищого рівня. <i>Потрібно</i>: 1) відокремити продуктивні помилки (дають цінну інформацію) від непродуктивних; 2) довести до колективу нові стандарти якості роботи; 3) підвищити вимоги при наймі</p>	

№	Цінності / обґрунтування взаємозв'язку	
2	Готовність до експериментів	Робоча дисципліна
Інноваційні компанії експериментують заради навчання, а не лише для того, щоб одразу створити і вивести на ринок товар. Але: експерименти ретельно планують, встановлюють чіткі критерії для інтерпретування результатів та прийняття рішень. Готовність до експериментів не означає безмежної терпимості до поганих ідей! Дисципліна не означає повільність чи бюрократизм! Наявні чіткі критерії, що дозволяють вирішити: просувати ідею, модифікувати чи відмовитися від неї. Здійснюють лише ті експерименти, які можуть дати цінні знання. Чим більш послідовно компанії відмовляються від невдалих проєктів, тим менше ризикують, починаючи нові		
3	Психологічна безпека	Гранична відвертість
Перша означає можливість висувати ідеї, відкрито говорити про проблеми, критикувати, бути почутим, але передбачає здатність <i>сприймати</i> конструктивну критику щодо ідей та розробок від інших. Важливо: працівники не сумніваються у взаємній компетентності, здійснюють пошук кращого рішення		
4	Співробітництво	Особиста відповідальність
Для ефективного інноваційного процесу потрібні знання, інвестиції та поєднання зусиль різних фахівців. Але колективна відповідальність не включає індивідуальної, співпраця не означає одноставності. Важлива швидкість, а консенсус між всіма членами колективу не завжди можливий та не обов'язково призводить до кращого рішення. <i>Тому</i> : питання обговорюються колегіально, але відповідальність за конкретні рішення несуть конкретні працівники. Це сприяє відкритості, розвитку горизонтальних комунікацій та взаємодопомоги		
5	Пласка структура (мінімум ієрархічних рівнів)	Сильне лідерство
Без чітких стратегічних пріоритетів може виникнути хаос. Так, у Amazon і Google структура максимально пласка, будь-який працівник може самостійно розвивати оригінальні ідеї, нові напрями розробляються численними автономними проєктними командами – але обидві компанії мають сильних лідерів, що формують спільні цілі та принципи роботи		

Культура інновацій – це система взаємопов'язаних моделей поведінки, тому її неможливо запроваджувати поетапно (частково), а описані в табл. 3 складові доповнюють та взаємопосилюють одна одну. Це знову підкреслює важливість *системного підходу* до управління організаційними змінами.

Технології забезпечення такого балансу цінностей культури VUCA, формування стартап-культури у «зрілій» компанії – ще один актуальний акцент у розвитку концепції ОР.

Як саме можна здійснити VUCA-«налаштування» бізнес-системи, інтегрувавши усі перелічені тренди, продемонструємо на прикладі вже згадуваної вище моделі організаційного дизайну – *холакратії* («кругової структури»). Засновником концепції вважають Б. Дж. Робертсона (B. J. Robertson), який запровадив принципи холакратії у власній компанії, а потім описав їх у [11]. Утім елементи холакратії ще з 1970-х рр. успішно застосовуються Morning Star та іншими компаніями.

В основі концепції – ідея: зробити так, щоб компанія здатна була оперативно сприймати сигнали ззовні, якнайшвидше виявляти та усувати «*точки напруги*», отримувати синергетичний ефект від творчої взаємодії працівників. За Б. Робертсоном (B. Robertson) [11, с. 14, 18], в організації, як у літаку, є чимало сенсорів, але замість датчиків інформацію сприймають люди, що виконують різні функції. Трапляється, що один із сенсорів (працівників) приносить критично важливу інформацію, але її не сприймають – точки зору, які не поділяють керівник або більшість, залишаються без уваги; організації відхиляють показники своїх «індикаторів напруги». Постає завдання спроектувати бізнес-систему так, щоб організаційні сенсори могли *динамічно регулювати* трудові процеси, критерії оцінки та структуру компанії з урахуванням напруг, які постійно виникають, та не на шкоду іншим підсистемам.

Холакратія – це організаційна структура, яка певні функції оргдизайну, що традиційно належать гендиректору або топменеджерам, надає *процесам*, у яких беруть участь усі працівники [11; 25–27]. Топменеджери вирішують лише стратегічні питання, відсутні менеджери середньої ланки, система самоорганізується. Замість відділів, підрозділів у холакратії – *кола*, замість посад – *ролі*, замість менеджерів – *лінки*, для координації роботи кіл проводяться періодичні *зустрічі*. Коло поєднує працівників, які вирішують певні завдання. Структура включає кілька рівнів кіл, які входять один до одного. Внутрішні кола отримують завдання від зовнішніх. Взаємодія між працівниками відбувається в межах кіл. Уся компанія – це найбільше, «*якірне*» коло, що охоплює всіх працюючих в організації, усі кола та ролі (у т. ч. ті, яким у ієрархічній системі відповідає Рада директорів). Рішення, прийняті на рівні якірного кола, обов'язкові для всіх кіл та ролей. До якірного кола входить менше – *Коло компанії*, що, у свою чергу, включає декілька суперкіл – груп працівників, які спеціалізуються у певній сфері (наприклад, «Маркетинг»). В межах кожного суперкола розташовані *підкола*, які включають працівників,

що виконують спеціалізовані завдання (інтернет-реклама в колі «Маркетинг») [26; 28]. *Роль* – це сукупність функцій, які виконує працівник усередині кола; визначаються спільним обговоренням у колі, для кожної складається опис (компетенції, обов’язки, відповідальність). Обов’язки закріплені не за людиною, а за роллю. Працівник може бути учасником кількох кіл та виконувати низку ролей, маючи високу автономність і повноваження в рамках своєї сфери діяльності. *Ролі динамічні та з часом змінюються* (наприклад, потрібно відреагувати на зміни бізнес-середовища), їх функціонал переглядається, створюються нові. Працівники взаємодіють під час регулярних *зустрічей*, які дозволяють синхронізувати роботу команд (кіл): *тактичних* (усередині кола; вирішуються поточні питання) та *управлінських* (створення нових ролей, кіл, правил). Холакратія передбачає, що система еволюційно розвивається, тому *структура може змінюватися після кожного управлінського зібрання*.

Роботу кола забезпечують *4 управлінські ролі*: 1) *lead link* – призначається зовнішнім колом, передає інформацію до внутрішнього, контролює виконання рішень; 2) *rep-link* – представляє інтереси внутрішнього кола під час зустрічей у зовнішньому, акумулює проблеми та пропозиції свого кола, виносить на обговорення у коло зовнішнє; обирається колом; 3) *фасилітатор* – відповідає за продуктивність зустрічей; 4) *секретар*. *Результат*: інформація рухається не хаотично між учасниками процесу, а цілком впорядковано. Проблеми вирішують самостійно або на зустрічах – так забезпечуються гнучкість і стабільність без вказівок керівництва; зміни стають постійними.

Правила, за якими створюються та функціонують кола, *описуються в спеціальному документі*. Замість влади менеджерів – влада у наборі правил, які розподіляють відповідальність так, що люди можуть бути лідерами в рамках своїх ролей. Команди формуються та розпадаються у міру того, як змінюються потреби компанії: при появі нових цілей і завдань утворюються кола для їх вирішення. *Інформаційні технології, цифровізація бізнес-процесів* уможливають оперативну реалізацію означених завдань (холакратія як оргдизайн демонструє потенціал синергії технічної та соціальної підсистем).

Отже, *холакратія включає такі елементи*: 1) *документ*, що задає «правила гри», перерозподіляє повноваження; 2) *новий спосіб формування структури компанії* та визначення ролей, повноважень; 3) *унікальний процес прийняття рішень* для оновлення ролей і повноважень; 4) *процес проведення зібрань для синхронізації дій команд* і отримання результатів спільними зусиллями [11]. *Динамічний вимір курсу* – важлива характеристика холакратичного планування (постійне коригування стратегії на основі зворотного зв’язку від оточення). Як можна помітити, холакратія має ієрар-

хію – кругів: у кожного кола є супервайзер, але він не вказує, як виконувати завдання. Холакратія регламентує підхід до організації процесів, але не ставить завдання, не описує шляхи вирішення; створює можливості для самореалізації працівників. Утім залишає відкритими низку питань. Наприклад: якщо немає постійної посади, як визначати зарплату працівників? Холакратію порівнюють з операційною системою, для функціонування якої кожна компанія розробляє власні «додатки» (для оплати праці, логістики і т. д.) – цілком нормальне завдання для умов VUCA. Холакратію нині успішно застосовують сотні компаній в усьому світі. Найвідоміші з них: Zappos (понад 1500 працівників, 400 кіл), Morning Star, Airbnb. В Україні серед організацій, що мають холакратичну структуру – юридичні фірми (Axon Partners та ін.), ІТ-компанії (IPLAND) [28]. Утім ця модель оргдизайну підходить не для всіх організацій; потребує зміни мислення, відповідальності та самоорганізації працівників. Обов'язковою передумовою успіху є формування культури VUCA, націленої на інноваційну адаптивну поведінку та продуманий ризик.

Висновки. Сучасне бізнес-середовище характеризується волатильністю, невизначеністю, складністю, неоднозначністю (VUCA), що вимагає від організацій гнучкості та адаптивності. ОР є способом забезпечення таких властивостей. ОР означає планові, керовані, еволюційні перетворення сформованих бізнес-систем для підвищення / збереження організаційної ефективності. Концепція ОР є альтернативною реінжинірингу. Виокремлюють структурну та соціальну складові ОР. Методологічним підходом до управління ОР бізнес-структур в умовах VUCA є стратегічний; орієнтиром для розробки програм і проєктів ОР є VISION. Моделі управління ОР наголошують на пріоритеті соціальної складової.

Моделі управління VUCA-ризиками відповідають контексту концепції ОР. Неможливість ретельного середньо- та довгострокового планування не позбавляє актуальності ОР. Відбувається трансформація концепції відповідно до вимог VUCA-середовища: уточнення змісту, напрямів, формуються нові технології та інструментарій. Тренди ОР в контексті вимог VUCA за ключовими напрямками змін: гнучкі структури, мережі динамічних команд, нові вимоги до компетенцій, екосистемне платформне мислення і «живі системи», стартап-культура (VUCA-культура). Технології Agile-трансформацій інтегрують положення підходів Lean start-up, Scrum, дизайн-мислення та цифрові рішення з оптимізації бізнес-процесів, дозволяють розробляти програми поступової трансформації бізнес-систем. Холакратія є прикладом організаційного дизайну, що забезпечує гнучкість і адаптив-

ність, інтегрує максимальну кількість VUCA-трендів. Успішне запровадження потребує формування в компанії *орґкультури VUCA*, націленої на адаптивну інноваційну поведінку. Перспективи подальших досліджень: потенціал адаптування технологій talent-management, дизайн-мислення, Lean startup та ін. VUCA-трендів для цілей ОР.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Будь быстрым или умри. Что несет Четвертая индустриальная революция. 07.10.2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/projects/techiia/2019/10/7/651957/> (дата звернення: 10.10.2020).
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: монография; пер. с англ. Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2014. 512 с.
3. Пичугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХОУХТ, 2017. 226 с.
4. Нестик Т. Д. Материалы по курсу «Организационное развитие и управление изменениями». Москва: РАНХиГС, 2012. 58 с. URL: <https://docplayer.ru/53925467-Materialy-po-kursu-organizacionnoe-razvitie-i-upravlenie-izmeneniyami.html> (дата звернення: 10.10.2020).
5. Пригожин А. И. Методы развития организаций. Москва: МЦФЭР, 2003. 864 с. URL: <http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Prigojin.pdf> (дата звернення: 10.10.2020).
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 362 с.
7. Царенко А. С. Управление организационными изменениями: развитие теории и инструментария. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2013. Вып. № 39. С. 163–179. URL: <https://istina.msu.ru/publications/article/4617935/> (дата звернення: 10.10.2020).
8. Куцевол Н. Г. Организационное развитие и управление изменениями: учеб. пособие. Казань, 2011. 103 с. URL: https://kpfu.ru/docs/F1426824522/4_Kuts_pos_2.pdf (дата звернення: 10.10.2020).
9. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / за ред. С. К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М. О., 2016. 496 с. URL: https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk_upravlinnya.pdf (дата звернення: 10.10.2020).
10. Забродська Л. Д., Пичугіна Т. С. Управління організаційним розвитком підприємства. Курс лекцій. Харків: ХДУХТ, 2019. 128 с.
11. Робертсон Б. Дж. Холакратия. Революционный подход в менеджменте: монография. Москва: Эксмо, 2018. URL: <https://neurons.kg/tpl/library/92.pdf> (дата звернення: 10.10.2020).
12. Пизано Г. Горькая правда о культуре инноваций. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/794907> (дата звернення: 10.10.2020).

13. Организация будущего: будущее наступило. Глава первая из отчета Deloitte 2017. URL: <https://www.talent-management.com.ua/3144-organizatsiya-budushhego-glava-deloitte-2017/> (дата звернення: 10.10.2020).
14. Старый новый VUCA-мир: как отвечать на его вызовы. URL: <https://habr.com/ru/company/netologyu/blog/511358/> (дата звернення: 10.10.2020).
15. Коровкин В., Орловский В. Ловушка Стива Джобса: как понять, что у вашей компании все плохо. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/832376> (дата звернення: 10.10.2020).
16. Цимбалюк Е. Управление изменениями в мире VUCA. URL: <https://www.trn.ua/articles/13748/> (дата звернення: 10.10.2020).
17. Чухно Ю. Управление изменениями в VUCA-мире: как вовлечь людей и помочь им стать лидерами новых решений. URL: <http://novaterracoaching.su/change-management-in-vuca/> (дата звернення: 10.10.2020).
18. Гайович И. «Мир непросто, совсем непросто». Или как быть менеджеру в сложном мире VUCA? Часть 3. URL: <https://newrealgoal.com.ua/kak-byt-menedzheru-v-slozhnom-mire-vuca-3.html> (дата звернення: 10.10.2020).
19. Лузин А. Резина и пластилин: почему гибкость и адаптируемость нужны для выживания организации. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm190.html> (дата звернення: 10.10.2020).
20. Войновян В. Управление изменениями в VUCA-мире: как помочь юристам стать инноваторами. URL: <http://legalinsight.ru/> (дата звернення: 10.10.2020).
21. Костенко Е. П. Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт. *Вопросы регулирования экономики*. 2018. Т. 9, № 4. С. 107–123. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-trendy-v-upravlenii-personalom-otechestvennyu-i-zarubezhnyu-opyt> (дата звернення: 10.10.2020).
22. Міжнародне дослідження Deloitte «Global Human Capital Trends 2018». URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/human-capital-trends-2018.html> (дата звернення: 10.10.2020).
23. 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> (дата звернення: 10.10.2020).
24. Робисчон Н. Почему Amazon является самой инновационной компанией 2017 г. 19.05.17 URL: <http://www.management.com.ua/gm/gm227.html> (дата звернення: 10.10.2020).
25. Секреты успеха Amazon: БЕЗОСловный рефлекс. URL: <https://retailer.ru/sekrety-uspeha-amazon-bezoslovnyj-refleks/> (дата звернення: 10.10.2020).
26. Евлютина Е. Боссов больше нет: чем опасно отсутствие иерархии внутри компании. *Forbes*. 2018. 15 июня. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/360753-bossov-bolshe-net-chem-opasno-otsutstvie-ierarhii-vnutri-kompanii> (дата звернення: 10.10.2020).
27. Ли Майкл, Бернштейн Джон, Каннер Нико. Холакратия по законам бюрократии. *Harvard Business Review*. 2016. 18 октяб. URL: <https://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/a18224> (дата звернення: 10.10.2020).
28. Сердюк А. Холакратия в действии. URL: <https://seoclub.com.ua/holocracy> (дата звернення: 10.10.2020).

REFERENCES

1. *Bud byistryim ili umri. Chto neset Chetvertaya industrialnaya revolyutsiya.* (2019, October, 7). [*Be fast or die. What the fourth industrial revolution brings*]. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/rus/projects/techiia/2019/10/7/651957/> [in Russian].
2. Adizes, I. (2014). *Upravleniye zhiznennym tsiklom korporatsii [Corporate life cycle management]*. Moskva: Mann, Ivanov, Ferber [in Russian].
3. Pichuhina, T. S., Tkachova, S. S., & Tkachenko, O. P. (2017). *Upravlinnia zminamy [The change management]*. Kharkiv: KhDUKht [in Ukrainian].
4. Nestik, T. D. (2016). *Materialyi po kursu «Organizatsionnoe razvitie i upravlenie izmeneniyami» [The Course materials: Organizational development and change management]*. Moskva: RANHiGS. Retrieved from <https://docplayer.ru/53925467-Materialy-po-kursu-organizacionnoe-razvitie-i-upravlenie-izmeneniyami.html> [in Russian].
5. Prigozhin, A. I. (2003). *Metody razvitiya organizatsiy [The organization development methods]*. Moskva: MCFER. Retrieved from <http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Prigojin.pdf> [in Russian].
6. Kameron, K., & Kuinn, R. (2005). *Diagnostika i izmerenie organizatsionnoy kulturyi [The organizational culture's diagnostics and management]*. Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].
7. Tsarenko, A. S. (2013). *Upravlenie organizatsionnyimi izmeneniyami: razvitie teorii i instrumentariya [The organizational change management: development of theory and tools]*. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik – Public administration. Electronic bulletin*, 39. Retrieved from <https://istina.msu.ru/publications/article/4617935/> [in Russian].
8. Kutsevol, N. G. (2011). *Organizatsionnoe razvitie i upravlenie izmeneniyami [Organizational development and change management]*. Kazan. Retrieved from https://kpfu.ru/docs/F1426824522/4_Kuts_pos_2.pdf [in Russian].
9. Kharichkov, S. K. (Ed.). (2016). Doroshuk, H. A. *Upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom: teoretychni ta kontseptualni osnovy [The organizational development management]*. Odesa: Bondarenko M. O. Retrieved from https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk_upravlinnya.pdf [in Ukrainian].
10. Zabrodska, L. D., & Pichuhina, T. S. (2019). *Upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom pidpriemstva. Kurs lektsii [The enterprise's organizational development management. The lecture course]*. Kharkiv: KhDUKht [in Ukrainian].
11. Robertson, B. J. (2018). *Holakratiya. Revolyutsionnyy podhod v menedzhmente [Holacracy. A revolutionary approach to management]*. Moskva: «Izdatelstvo «Eksmo». Retrieved from <https://neurons.kg/tpl/library/92.pdf> [in Russian].
12. Pizano, G. (2019, March 03). *Gorkaya pravda o kulture innovatsiy [The bitter truth about a culture of innovation]*. Retrieved from <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/794907> [in Russian].

13. Deloitte. (2017). *Organizatsiya buduschego: budushee nastupilo [The future organization: the future has come]*. Retrieved from <https://www.talent-management.com.ua/3144-organizatsiya-budushhego-glava-deloitte-2017/> [in Russian].
14. *Staryiy novyy VUCA-mir: kak otvechat na ego vyzovyi.* (2020, July 17). [The old-new VUCA world: how to answer his calls]. Retrieved from <https://habr.com/ru/company/netologyru/blog/511358/> [in Russian].
15. Korovkin, V., & Orlovskiy V. (2020, June 10). *Lovushka Stiva Dzhobsa: kak ponyat, chto u vashey kompanii vse ploho [How to understand that everything is bad at your company]*. Retrieved from <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/832376> [in Russian].
16. Tsimbalyuk, E. (n. d.). *Upravlenie izmeneniyami v mire VUCA [The change management in VUCA world]*. Retrieved October 10, 2020, from <https://www.trn.ua/articles/13748/> [in Russian].
17. Chuhno, Yu. (n. d.). *Upravlenie izmeneniyami v VUCA-mire: kak vovlech lyudey i pomoch im stat liderami novyih resheniy [The change management in VUCA world: how to engage people and help them become leaders of new solutions]*. Retrieved October 10, 2020, from <http://novaterracoaching.su/change-management-in-vuca/> [in Russian].
18. Gayovich, I. (n. d.). «Mir neprost, sovsem neprost». Ili kak byit menedzheru v slozhnom mire VUCA? [«The world is not easy, not easy at all». Or what about a manager in the complex world of VUCA?]. Retrieved October 10, 2020, from <https://newrealgoal.com.ua/kak-byt-menedzheru-v-slozhnom-mire-vuca-3.html> [in Russian].
19. Luzin, A. (n. d.). *Rezina i plastilin: pochemu gibkost i adaptiruemost nuzhnyi dlya vyzhivaniya organizatsii [Rubber and plasticine: why flexibility and adaptability are essential for the organization's survival]*. Retrieved October 10, 2020, from <http://www.management.com.ua/cm/cm190.html> [in Russian].
20. Voynovyan, V. (n. d.). *Upravlenie izmeneniyami v VUCA-mire: kak pomoch yuristam stat innovatorami [The change management in VUCA world: how to help lawyers be innovators]*. Retrieved October 10, 2020, from <http://legalinsight.ru> [in Russian].
21. Kostenko, E. P. (2018). Sovremennyye trendy v upravlenii personalom: otechestvennyy i zarubezhnyy opyt [The modern trends in HR-management: domestic and foreign experience]. *Voprosy regulirovaniya ekonomiki – Economic regulation issues*, 9 (4). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-trendy-v-upravlenii-personalom-otechestvennyy-i-zarubezhnyy-opyt> [in Russian].
22. Deloitte. (2018). *Global Human Capital Trends 2018*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/human-capital-trends-2018.html>.
23. Deloitte. (2020). *2020 Human Capital Trends*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>.
24. Robischon, N. (2017, May 19). *Pochemu Amazon yavlyaetsya samoy innovatsionnoy kompaniy 2017 g. [Why Amazon is the most innovative company in 2017]*. Retrieved from <http://www.management.com.ua/gm/gm227.html> [in Russian].

25. *Sekretyi uspeha Amazon: BEZOSlovnyi reflex*. (2018, June 27). [*The Amazon's success secret*]. Retrieved from <https://retailer.ru/sekrety-uspeha-amazon-bezoslovnij-refleks/> [in Russian].
26. Evlyutina, E. (2018, June 15). *Bossov bolshe net: chem opasno otsutstvie ierarhii vnutri kompanii* [There are no more bosses: why is the lack of hierarchy within the company dangerous?]. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/360753-bossov-bolshe-net-chem-opasno-otsutstvie-ierarhii-vnutri-kompanii> [in Russian].
27. Li, M., Bernstajn, J. & Kanner, N. (2016, October 18). *Holakratiya po zakonam byurokratii* [Holacracy according to the laws of bureaucracy]. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/a18224> [in Russian].
28. Serdyuk, A. (n. d.). *Holakratiya v deystvii* [Holacracy in action]. Retrieved October 10, 2020, from <https://ceoclub.com.ua/holacracy> [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 11.10.2020 р.

Стаття пройшла рецензування 28.10.2020 р.

Стаття рекомендована до опублікування 20.11.2020 р.

Е. Н. ЛЕВКОВЕЦ

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна,
г. Харків

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ В ЭПОХУ VUCA: КОНЦЕПЦИЯ, ТЕХНОЛОГИИ, ПОТЕНЦИАЛ

Аннотация. Сформулирована проблема переосмысления концепции организационного развития (ОР) в условиях бизнес-среды VUCA. Уточнена суть ОР, его составляющие, принципы, задачи. Раскрыто содержание стратегического подхода к управлению организационными изменениями. Продемонстрировано соответствие моделей управления рисками VUCA концепции ОР. За ключевыми направлениями ОР определены современные тренды и технологии управления. Проанализирован механизм функционирования холакратии как организационного дизайна, максимально интегрирующего все тренды. Определены условия формирования VUCA-культуры организации.

Ключевые слова: организационное развитие, среда VUCA, гибкость, адаптивность, организационный дизайн, холакратия, культура инноваций, цифровизация.

O. M. LEVKOVETS

Ph. D., Associate Professor, Associate Professor of the Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE VUCA ERA: THE CONCEPTION, TECHNOLOGY, AND POTENTIAL

Problem setting. The *VUCA* contemporary business environment requires organizations to adhere principles of flexibility and adaptiveness. This actualizes the research of the content and technologies of the organizational development (OD).

Analysis of recent research and publications. Problems of the OD are considered in numerous scientific papers. It is worth mentioning papers of I. Adizes, L. Greiner, J. Kotter, and A. Prigozhin.

Objective of the paper. The objective of the paper is to specify the content and tendencies of development of the OD conception in the context of the *VUCA* conditions and to reveal the potential of its system implementation.

Main findings. *Organizational development (OD)* is planned, managed, and evolutionary transformations of formed business systems for enhancing / maintaining the organizational efficiency. Organizational transformations of companies under the *VUCA* are permanent. *Organizational flexibility* is an ability of a business system to constantly «self-configure» according to changes of the environment at the minimum managerial influence.

Scientists indicate *structural* (the organizational structure, business processes) and *social* (the organizational culture, employees) components of the OD. The OD conception is an alternative of reengineering. A methodological approach to managing the OD of business organizations under the *VUCA* is *strategic*; the *VISION* is a reference point for drawing up programs and projects. A system of interventions planned in a specific sequence creates the *OD program*. The OD management model emphasizes the *priority* of a change in «mental models» of employees, forming their vision, and understanding the content of changes by employees. The compliance of the organizational structure with the OD aims is a compulsory precondition of success.

Models for managing the *VUCA*-risks correspond to the context of the OD conception. However, the OD technologies require adaptations, taking into account contemporary changes in the business environment. With regard to key directions of changes, the *OD trends* in the context of the *VUCA* requirements may be divided into: flexible structures; networks of dynamic teams; new requirements for competencies; ecosystem platform thinking and «live systems»; startup culture (the *VUCA* culture innovations). Technologies of the Agile-transformations integrate provisions of approaches such as the Lean start-up, Scrum, design thinking, and digital solutions on optimizing business processes.