

## Раздел 2. Теория и практика управления

УДК 338.242

### VUCA РЕАЛЬНОСТЬ: СИСТЕМА ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В СОВРЕМЕННОЙ НЕСТАБИЛЬНОЙ СРЕДЕ

Рывкина О.Л.<sup>1</sup>, Кушхова З.В.<sup>2</sup>, Храброва Н.И.<sup>3</sup>, Михалин А.Ю.<sup>4</sup>

<sup>1,2</sup>Севастопольский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова,

299053, г. Севастополь, ул. Вакуленчука, д. 29, e-mail: bolbotenko@yandex.ru, zkhatikova@mail.ru

<sup>3</sup>Региональная общественная организация «Севастопольский Центр развития гражданского общества»,  
299011, г. Севастополь, ул. Одесская, 27б, оф. 7, e-mail: khrabrova-nata@ukr.net

<sup>4</sup>ООО «ТД Михалин», 299018, г. Севастополь, Камышовое шоссе, 5, e-mail: mihalinar@gmail.com

**Аннотация.** На основе критического анализа характеристик современной нестабильной внешней среды согласно концепции VUCA, предложен авторский подход, уточняющий эти характеристики. С помощью логического анализа и обобщения современных теоретических и практических подходов к управлению организацией в условиях нестабильности, разработана система методов управления с учетом каждой из характеристик этой нестабильности.

**Ключевые слова:** VUCA-среда, нестабильность, метод управления, организация

### ВВЕДЕНИЕ

Типичными характеристиками современной бизнес-среды выступают высокая динамика и слабая предсказуемость происходящих в ней явлений и процессов. В науке эта реальность получила название VUCA мир. Термин «VUCA» позаимствован из военного лексикона. Это – аббревиатура, которая объединяет основные характеристики нестабильности современного бизнес-окружения: изменчивость (volatility), неопределенность (uncertainty), сложность (complexity) и неоднозначность (ambiguity) [1]. Концепция VUCA была разработана в армии США в 1990-х годах и представляет собой систему инструментов и методов эффективного противодействия противнику в условиях быстрых изменений и неясности его намерений. В настоящее время эта система находит активное применение в различных сферах деятельности, включая управление компаниями.

### АНАЛИЗ ПУБЛИКАЦИЙ; МАТЕРИАЛОВ, МЕТОДОВ

Помимо концепции VUCA в современной отечественной и зарубежной теории управления ранее были разработаны и другие подходы к характеристике нестабильности внешней среды бизнеса. Так, МакДоннел Е. предложил описывать нестабильность бизнес окружения характеристиками «предсказуемость» и «изменчивость»; Дафт Р. – «сложность» и «динамичность»; Дункан Р. – «число и степень разнородности элементов внешней среды» и «нестабильность»; Десс и Берд – «динамичность», «емкость» и «комплексность»; Ансофф И. – «изменчивость», «скорость изменения» и «горизонт видения будущего» [2, с. 127].

На основании результатов логического анализа и систематизации этих подходов в предыдущих исследованиях авторов данной статьи были сформулированы следующие обобщающие характеристики нестабильности бизнес-окружения: «сложность», «изменчивость» и «предсказуемость» [2 с. 128]. Поскольку эти характеристики во многом созвучны с концепцией VUCA, однако не являются идентичными ей, поэтому требуется их дальнейшее обобщение.

Наряду с характеристиками нестабильности бизнес-среды в современной теории и практике менеджмента разработаны и подходы к управлению организациями в таких условиях.

Во-первых, – это подход Люкшинова А.И. Автор изучил эволюцию методов стратегического управления с позиции усиления контекстной нестабильности бизнеса. Актуальным подходом к управлению организациями в современных условиях этой нестабильности автор считает управление на основе экстренных решений, которое объединяет такие методы управления, как: управление на основе ранжирования стратегических задач, управление по слабым сигналам, управление в условиях неожиданных событий [7].

Во-вторых, – это результаты исследований консалтинговой фирмы Bain & Co, проводимых с 1993 г. в виде опроса компаний по всему миру независимо от их размера и вида деятельности об используемых инструментах управления. Одним из результатов этих исследований выступает

рейтинг (топ 10) актуальных инструментов управления организациями, формируемый каждые три года. На основе анализа и сравнения этих рейтингов за последние 25 лет можно судить о тенденциях развития инструментария управления организациями по мере усиления нестабильности их внешней среды. А высокая степень удовлетворённости результатами его использования (как одно из основных условий попадания в рейтинг), подтверждает актуальность такого инструментария в современных условиях VUCA среды [8].

В-третьих, – это модель VUCA Prime, разработанная в 2007 г. Б. Йохансенем – сотрудником Института будущего в Кремниевой долине. Эта модель представляет собой адресную систему ответных мер на нестабильность современного VUCA мира для бизнеса с привязкой к характеристикам этой нестабильности [3].

Таким образом, несмотря на то, что рассмотренные подходы к управлению организацией в среде высокой нестабильности ориентированы на один результат – обеспечение ее выживания и развития в этих условиях, однако все они отличаются друг от друга, выступая отдельными инструментами.

## **ЦЕЛЬ И ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Поэтому целью исследования является систематизация методов управления организацией в современных условиях нестабильной бизнес-среды с учетом характеристик этой нестабильности.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- уточнить характеристики нестабильности современного бизнес-окружения на основе сравнения и обобщения представленных подходов;
- изучить особенности применения всех заявленных методов управления в нестабильной среде с привязкой к уточненным характеристикам нестабильности;
- сформировать систему методов управления организацией с учетом характеристик нестабильности современного бизнес-окружения.

## **ОСНОВНОЙ РАЗДЕЛ**

Начнем с изучения и обобщения подходов к характеристике нестабильности бизнес-среды. Представим характеристики нестабильности среды согласно концепции VUCA.

Первой характеристикой выступает «изменчивость, которая характеризует неустойчивые ситуации и непредсказуемые по своей природе, объёму и скорости изменения в среде» [3]. Второй – является «неопределённость», которая «означает отсутствие информации для прогнозирования последствий и планирования необходимых действий. То есть то, что раньше считалось бесспорным, утратило свою силу, поэтому принятие решений не рекомендуется основывать на прошлом опыте» [3]. Третья характеристика VUCA-среды – «сложность». Она связана с необходимостью учитывать большое число факторов, влияющих на организацию, что существенно осложняет процесс разработки и принятия управленческих решений [3]. И четвертая характеристика – «неоднозначность», которая проявляется в «отсутствии чёткого понимания сложившейся ситуации, появлении новых «правил игры» при принятии решений» [3].

Для решения первой задачи исследования – уточнения характеристик нестабильности современной бизнес-среды, сравним представленные параметры нестабильности VUCA-модели с результатами поведённого ранее исследования, согласно которым нестабильность описывается «сложностью», «изменчивостью» и «предсказуемостью».

Начнем с совпадающих в обоих подходах параметров нестабильности – «сложность» и «изменчивость».

Исследуя сложность внешней среды, следует отметить, что ее нельзя однозначно охарактеризовать «большим числом факторов» для всех предприятий (согласно VUCA концепции). Во-первых, существует четко определённая совокупность этих факторов, а во-вторых, не все они требуют мониторинга для своевременной адаптации организации в случае изменения их состояния. В этой связи представляется логичным различать факторы сильного и слабого влияния. В отношении первых такая постоянная аналитическая работа необходима, в отличие от вторых. Таким образом, характеристику нестабильного окружения «сложность» следует упростить до «числа факторов сильного влияния» в целях адекватного управления адаптацией к ним организации. Кроме этого, существенными ограничителями «сложности» внешней среды могут выступать и сами организации. Такие их характеристики, как вид и масштаб деятельности, размер, конкурентное

положение на рынке, реализуемая стратегия и ряд других априори определяют число внешних факторов, требующих мониторинга. То есть для каждого конкретного предприятия контекст будет иметь свою субъективную сложность, которая во-многом зависит от самой организации и определяется числом сильно воздействующих факторов.

Из сказанного можно заключить, что в рамках нашего исследования при дальнейшем формировании системы методов управления организацией в современных условиях нестабильной среды, характеристикой «сложность» можно пренебречь в силу ее субъективности и высокой вариативности для разных организаций.

Следующая общая для всех подходов характеристика нестабильности – «изменчивость». Авторы VUCA концепции ее объясняют качественными, количественными и динамическими изменениями. На наш взгляд, аспект качественных изменений в среде можно связать со степенью новизны состояния факторов сильного влияния. Поскольку их совокупность уже известна, а состояние – уже находится под наблюдением, следовательно, решение проблемы управления адаптацией к таким изменениям зависит от степени чувствительности информационной системы организации к ранним слабым сигналам и способности бизнес-аналитиков их правильно распознать и интерпретировать. Поэтому правильная реакция на качественную составляющую изменчивости среды определяется уровнем развития информационно-аналитической системы организации. То есть, чем он выше, тем лучше адаптивные способности организации. Аспекты количественных изменений состояния изучаемых внешних факторов и их динамика взаимосвязаны, поскольку динамика и отражает изменение уровней явления во времени, а эти уровни могут характеризоваться количественными показателями. Таким образом, для формирования системы методов управления организацией в нестабильной среде, «изменчивость» – как характеристику нестабильности VUCA концепции, предлагается заменить параметром «динамичность».

Последние характеристики нестабильности среды, с позиции рассматриваемых подходов, не совпадают. В VUCA концепции – это «неоднозначность» и «неопределенность», а в обобщенно интерпретации подходов зарубежных авторов – «предсказуемость».

Исходя из представленных выше пояснений сущности понятий «неоднозначность» и «неопределенность», используемых в VUCA концепции, можно заключить, что и первая, и вторая описывают проблему отсутствия достаточной информации: в первом случае – для понимания степени и масштаба новизны возникшей ситуации и связанных с этим проблем, требующих решения; а во втором – для прогнозирования тенденций развития этой ситуации. Поэтому для большей конкретизации особенностей нестабильного состояния среды в целях поиска адекватных методов управления адаптации к ней предлагается характеристику «неоднозначность» заменить «вариативностью» исходов создавшейся ситуации, а «неопределенность» – «прогнозируемостью» тенденций ее развития.

Таким образом, в результате логического анализа и сравнения двух подходов к характеристикам нестабильности среды (VUCA концепции и обобщения подходов зарубежных авторов), для формирования системы методов управления адаптацией организации к такой среде, далее в исследовании предлагается учитывать три уточненные характеристики нестабильности бизнес-среды: «динамичность», «вариативность» и «прогнозируемость».

Второй задачей исследования выступает изучение сущности методов управления организацией в нестабильной среде для адаптации к ней с позиции каждой из предложенных характеристик.

Начнем с модели VUCA Prime, поскольку именно в ней по отношению предложен наиболее общий адресный подход к противодействию каждой характеристике нестабильности VUCA среды, позволяющий снизить их дестабилизирующее влияние. Так, нивелировать влияние «изменчивости» («динамичности» в авторской трактовке) среды предлагается с помощью подхода «Видения»; уменьшить «неоднозначность» («вариативность» в авторской трактовке) окружения возможно на основе «Гибкости»; снизить «неопределенность» (увеличить «прогнозируемость» в авторской трактовке) следует достижением «Понимания» среды, а упростить окружение, снизив уровень ее «сложности» – внеся «Ясность» в создающуюся ситуация. Рассмотрим сущность каждого из этих подходов.

#### 1. «Видение»

Для управления адаптацией организации к динамичным условиям ее бизнес-среды, по мнению автора модели VUCA Prime, необходимо видение или четкое понимание направления ее долгосрочного развития. Именно такой подход к управлению организацией позволит обеспечить целенаправленность ее деятельности по принципу «от будущего к настоящему». Это предотвратит

ненужные действия, сократит нецелевые дополнительные расходы, настроит систему мотивации персонала на желаемый результат. Кроме этого, видение ориентира движения может способствовать поиску новых родственных бизнес-возможностей, быстрому и эффективному проведению связанных с ними изменений при низком уровне сопротивления персонала, осознающего срочность и необходимость перемен для достижения успеха.

В основу видения направления развития положены ценности – как элемент миссии и ключевая составляющая корпоративной культуры. Поэтому значимость поддержания постоянной коммуникации руководства с персоналом для обеспечения их фокуса на результат, веры в себя и других – очевидна. Такую сплоченность может обеспечить только сильная корпоративная культура. Вопреки расхожему мнению, что в «дестабилизирующих бизнес-условиях всегда побеждает лучшая технология», практический опыт адаптации к быстрым переменам, свидетельствует о том, что побеждает лучшая культура, лучшее управление и лучшая бизнес-модель» [4, 5].

Таким образом, основными составляющими подхода «Видение» как комплекса мер противодействия «динамичности» нестабильной VUCA-среды согласно модели VUCA-Prime, выступают ориентация на результат и сильная корпоративная культура.

## 2. «Гибкость»

В основе управления адаптацией организации к вариативной среде лежит подход «Гибкость». Вариативность связана с неоднозначностью развития ситуации, когда, отвечая на вопрос: «Что будет, если?», разрабатываются сценарии поведения при разных исходах. При этом к генерации идей о том, как следует действовать организации при том или ином варианте развития событий, рекомендуется привлекать не только высшее управленческое звено, но и других сотрудников, включая рядовой персонал. Такой подход подтверждается мнениями многих исследователей. Так, Г. Минцберг, выделяя «культивируемые» (кабинетные) и «дикорастущие» (полевые) стратегии, утверждал, что именно последние являются более жизнеспособными [6]. «Культивируемые» в кабинетах топ-менеджеров, а поэтому хорошо разработанные и обоснованные стратегии, не всегда могут учитывать последние изменения рыночной ситуации, в то время как «дикорастущие» или «полевые» меры адаптации к изменившимся условиям, предлагаемые персоналом, непосредственно взаимодействующий с рынком каждый день (потребителями, конкурентами, поставщиками), могут оказаться более ценными.

Помимо привлечения разных специалистов к разработке сценариев поведения организации в изменяющихся условиях, важно обеспечить и гибкое управление реализацией этих сценариев. В модели VUCA-Prime это предлагается достичь с помощью методов проектного управления непрерывного обучения, а также разработки и внедрения инноваций [4].

Таким образом, для снижения уровня вариативности как характеристики нестабильности среды, рекомендуется применение гибкого подхода к управлению на основе методов сценарного планирования, проектного управления, управления на основе непрерывного обучения и инновационного менеджмента.

## 3. «Понимание»

Адаптация к слабой прогнозируемости («неопределенности») условий среды организации, по мнению разработчиков VUCA-Prime, достигается пониманием. Речь идет о понимании текущей ситуации и тенденций ее развития в будущем, которое обеспечивается мониторингом состояния внешних факторов. Возможность уловить и распознать слабые сигналы предстоящих перемен, принять необходимые подготовительные меры – важна адаптивная способность организации. Поэтому активное использование современного аналитического инструментария актуально. При этом необязательно выполнять анализ внешней среды силами самой организации. Обращение к внешним специалистам по вопросам бизнес-аналитики поможет обеспечить не только более широкое представление ситуации, но и посмотреть на организацию со стороны, получить экспертное представление о ее месте на рынке и перспективах развития.

В слабо прогнозируемых (неопределенных) условиях может быть полезен не только «заказанный и оплаченный» аналитический обзор. Высокая популярность соцсетей и активность большого числа их пользователей по различным вопросам можно рассматривать как еще один источник информации. При этом грамотный поиск в рамках интересующей тематики может обеспечить краудфандинг жизнеспособных идей и сформировать мнение о тенденциях развития отрасли или сферы бизнеса.

Таким образом, для снижения уровня неопределенности среды в рамках подхода «Понимание» концепции VUCA Prime, необходимо искать ответ на вопрос: «Что происходит?»

путем анализа внешних факторов всеми доступными инструментами и из всех возможных источников.

#### 4. «Ясность»

Что касается «ясности» как подхода к снижению уровня сложности среды в концепции VUCA Prime, то, мы его не рассматриваем, поскольку характеристика «сложность» как параметр нестабильной среды бизнеса нами исключен.

Обобщая, необходимо отметить, что для формирования системы методов управления организацией в нестабильной среде будут использованы подходы «гибкость», «видение» и «понимание» концепции VUCA Prime.

Следующий комплекс мер управления организацией в нестабильной среде представлен в подходе Люкшинова А.Н. Автор предлагает использовать подход к управлению на основе экстренных решений, который включает: управление на основе ранжирования стратегических задач; управление по слабым сигналам; управление в условиях неожиданных событий [7].

Управление на основе ранжирования стратегических задач сводится к мониторингу окружения для выявления проблем, требующих принятия ответных мер. В зависимости от этих проблем, ставятся управленческие задачи по их решению. Эти задачи ранжируются по степени срочности: от требующих немедленного решения, до решений, отложенных на определённый период, или тех, которые вообще не заслуживают внимания. Таким образом, данный метод управления имеет отношение к оперативной аналитической работе и позволяет, в первую очередь, разобраться с текущей ситуацией, поэтому может рассматриваться как ответная реакция на характеристику «вариативность» («неоднозначность» в концепции VUCA) создавшейся ситуации.

Управление по слабым сигналам заключается в том, что на основе первых слабых сигналов об изменениях во внешней среде разрабатываются варианты возможного развития дальнейших событий и по мере прояснения ситуации, выбирается наиболее вероятный вариант, поэтому конкретика ответных мер возрастает. Такую управленческую практику следует отнести к комплексу мер противодействия «прогнозируемости» («неопределенности» в концепции VUCA) среды, поскольку горизонт планирования ответных мер по адаптации к изменениям не конкретизирован.

Метод управления в условиях стратегических неожиданностей актуален в случае необходимости срочного реагирования на сложившуюся ситуацию, степень новизны которой может варьироваться. Не исключены ситуации, с которыми организация вообще сталкивается впервые. То есть, учитывая высокую оперативность ответных адаптивных мер, этот метод управления в условиях стратегических неожиданностей логично считать способом противодействия «динамичности» («изменчивости» в концепции VUCA).

Таким образом, подход Люкшинова А.Н. к управлению организацией в нестабильной среде на основе экстренных решений, включающий рассмотренные методы управления, следует считать актуальными ответными мерами на все характеристики нестабильности бизнес-среды.

Помимо теоретических подходов к управлению адаптацией организации к нестабильной среде, необходимо обратиться и к практическому опыту современных компаний. Для этого проанализируем результаты исследований наиболее востребованных методов управления в мировой бизнес-практике, полученные консалтинговой компанией Bain & Company в период с 1993 по 2017 гг. В таблице 1 выполнен рейтинговый анализ десяти наиболее актуальных методов управления за этот период. В совокупность анализируемых управленческих методов авторами статьи были отобраны те, которые попадали ТОП-10 Bain & Company не менее двух раундов за рассматриваемый период.

Прежде всего выделим и рассмотрим те инструменты, которые сохранили свою актуальность в течение всего периода: это – бенчмаркинг и определение миссии и видения. Сущность бенчмаркинг или сравнительного анализа конкурентов состоит в изучении и внедрении их лучшего опыта в деятельность компаний. Как доказывает практика, такое осознанное копирование остается универсальным методом адаптации к окружению разной степени нестабильности. В период с 1993 по 2017 годы бенчмаркинг сохранял третье место в рейтинге 10 наиболее востребованных инструментов управления.

Таблица 1.  
Рейтинговый анализ наиболее востребованных методов управления компаниями в мире  
в период с 1993 по 2017 гг.

Инструменты	Ранг							Количество лет	Средний ранг	Место в рейтинге за весь период
	1993	2000	2006	2010	2012	2014	2017			
Стратегическое планирование	-	1	1	2	1	4	1	6	1,7	1
Бенчмаркинг	3	3	4	1	4	2	3	7	2,9	3
Определение миссии и видения	1	2	5	3	10	7	10	7	5,4	6
Аутсорсинг	-	4	7	5	7	5	-	5	5,6	7
Сегментация потребителей	-	9	3	10	-	10	-	4	8,0	12
Ключевые компетенции	-	10	6	8	6	-	-	4	7,5	10
Управление изменениями	-	-	-	7	8	9	7	4	7,8	11
Управление взаимоотношениями с потребителями	-	-	2	4	2	1	2	5	2,2	2
Системы удовлетворения потребностей клиентов	2	4	-	-	-	-	6	3	4,0	5
Сбалансированная система показателей	-	-	-	6	5	6	-	3	5,7	8
Управление цепочками поставок	-	-	-	-	9	8	5	3	7,3	9
Система вовлечения персонала	-	-	-	-	3	3	-	2	3,0	4

Составлено по [8]

Еще одним активно используемым в этот период методом управления является определение миссии и видения. Его актуальность, как инструмента формирования направления развития компании, была отмечена в подходе «Видение» модели VUCA Prime. Однако бесспорная необходимость применения данного метода управления в нестабильной среде подтверждается прежде всего тем, что это инструмент стратегического управления, которое и призвано обеспечивать выживание компании в среде разной степени нестабильности. Несмотря на то, что ранг метода определения миссии и видения за весь рассматриваемый период – шестой, что обусловлено постепенным снижением его популярности к 2017 году, необходимость его применения организациями в современных условиях нестабильности среды очевидна.

Следующим методом управления, показавшим свою результативность в условиях любой степени нестабильности с период с 1993 по 2017 годы, выступает стратегическое планирование. Этот метод занимал лидирующие позиции в шести из семи раундов исследования и поэтому получил первое место в нашем рейтинге за весь период. Поскольку это тоже инструмент стратегического управления, следовательно, подтверждается его основное предназначение – обеспечивать достижение долгосрочных целей развития организации в нестабильной среде [9, 10].

Второе по популярности место в рейтинге по результатам пяти из семи раундов опросов занимает метод управления взаимоотношениями с потребителями. Важно при этом отметить и связанные с ним инструменты: «сегментация потребителей» и «система удовлетворения потребностей клиентов». Первый оставался в ТОП-10 в течение 4 раундов исследования из 7 (в 2000, 2006, 2010 и 2014 гг.), а в 2017 год его заменил последний. Таким образом, после инструментов

стратегического менеджмента следующими по востребованности методами управления адаптацией организации к нестабильности среды выступают методы управления потребителями.

Исходя из того, что целью данной статьи является формирование системы методов управления организацией в современных условиях нестабильности, отметим методы, появившиеся в арсенале менеджеров в 2010-2012 годах и сохранившие свою актуальность до 2017 года. Это – управление цепями поставок и управление изменениями. Эти методы, соответственно, 9 и 11 места в рейтинге за весь рассматриваемый период.

Будет несправедливым оставить без внимания методы, не вошедшие в ТОП-10 2017 года, однако появившиеся в поле зрения бизнес-аналитиков в последние 5 лет. Это – система вовлечения персонала (4 место) и сбалансированная система показателей (8 место). То есть, методы управления взаимоотношениями с поставщиками и персоналом в процессе проведения изменений, а также контроля внедрения этих изменений в ходе реализации стратегии – необходимый управленческий инструментарий в условиях современной нестабильности.

Особого внимания заслуживают методы, которые впервые появились в анкетах респондентов только в 2017 году, поэтому они не нашли отражения в таблице 1. Это – самые актуальные управленческие инструменты, отвечающие реалиям сегодняшней степени нестабильности среды. При этом одни из них сразу попали в ТОП-10 2017 года. Если расположить эти методы в порядке снижения степени удовлетворённости респондентов результатами их применения, получим следующую последовательность: расширенная аналитика (4 место), всеобщее управление качеством (8 место), цифровая трансформация (9 место). Остальные методы, не вошедшие в ТОП-10 2017 г. по причине пока низкой популярности, все же заслуживают упоминания вследствие высокой удовлетворённости респондентов результатами их использования. Также, распределив эти методы в порядке снижения степени удовлетворённости результатами их применения, получим: интернет вещей, гибкий менеджмент, карта путешествия клиента.

Таким образом, арсенал управленческих методов управления адаптацией организации к нестабильным условиям бизнес-среды или VUCA реальности пополнился еще шестью инструментами. Причем четыре из них (расширенная аналитика, цифровая трансформация, интернет вещей, карта путешествия клиента) обеспечивают более качественный и всесторонний анализ внешней среды с использованием цифровых технологий, а два оставшихся (всеобщее управление качеством, гибкий менеджмент) – ориентированы на управление адаптацией процесса создания потребительской стоимости к внешним вызовам.

Обобщая результаты проведенного исследования характеристик нестабильности бизнес-среды и актуальных методов управления адаптацией организации к таким условиям, приведем их в соответствие друг другу для формирования системы методов управления (табл. 2).

Систематизация нестабильных условий и методов управления в них свидетельствует о том, что все рассмотренные подходы к управлению не противоречат, а логично дополняют друг друга. Так, подходами к управлению адаптацией организации к «динамичной» внешней среде (авторский подход) или «изменчивому» окружению (VUCA концепция) является управление в условиях стратегических неожиданностей (подход Люкшинова А.И.) на основе «видения» направления ее развития при наличии сильной организационной культуры (подход VUCA Prime). Обеспечить это видение возможно с помощью таких практико-ориентированных методов управления, как определение миссии и видения, управление изменениями, а создать сильную корпоративную культуру поможет метод «система вовлечения персонала».

Снизить уровень неопределенности (VUCA концепция) или повысить степень прогнозируемости (авторский подход) среды в модели VUCA Prime предложено посредством ее «понимания». Реализация подхода к управлению организацией на основе «понимания» ее среды возможен посредством управления по слабым сигналам (подход Люкшинова А.И.) с использованием таких управленческих методов, как: бенчмаркинг, интернет вещей, расширенная аналитика, цифровая трансформация, карта путешествия клиента.

Таблица 2.

Система методов управления в условиях VUCA среды

Характеристики нестабильности бизнес-среды		Подходы / методы управления		
Концепция VUCA	Авторский подход	Подход VUCA Prime	Подход Люкшинова А.И.	Рейтинг методов управления Bain & Co
Изменчивость	Динамичность	Видение (ориентация на результат; сильная корпоративная культура)	Управление в условиях стратегической неожиданности	Определение миссии и видения Управление изменениями Система вовлечения персонала
Неопределенность	Прогнозируемость	Понимание (мониторинг состояния факторов среды)	Управление по слабым сигналам	Бенчмаркинг Интернет вещей Расширенная аналитика Цифровая трансформация Карта путешествия клиента
Неоднозначность	Вариативность	Гибкость (инновации, обучение, проектное управление, сценарный метод)	Управление на основе ранжирования стратегических задач	Стратегическое планирование Сценарное планирование Гибкий менеджмент Всеобщее управление качеством Системы удовлетворения потребностей клиентов Сегментация потребителей Управление взаимоотношениями с потребителями

Составлено авторами

К условиям повышенной неоднозначности (VUCA концепция) или вариативности (авторский подход) нестабильности бизнес-среды следует адаптироваться на основе «гибкости» (модель VUCA Prime). Практическая реализация этого подхода возможна путем управления на основе ранжирования стратегических задач (подход Люкшинова А.И.) с помощью таких, заслуживших признание на практике методов управления, как: стратегическое планирование, сценарное планирование, гибкий менеджмент, всеобщее управление качеством, сегментация потребителей, управление взаимоотношениями с потребителями, система удовлетворения потребностей клиентов.

## ВЫВОДЫ

Таким образом, в результате анализа и обобщения современных подходов к характеристикам нестабильности бизнес-среды организации, авторами предложены следующие: «динамичность», «прогнозируемость» и «вариативность».

На основе изучения сущности теоретических подходов к управлению организаций в условиях нестабильности, установлена взаимосвязь между ними. С помощью метода ранжирования выявлены наиболее востребованные на практике методы управления организациями за последние десять лет, совокупность которых дополнена новыми методами управления, актуальными в последние пять лет.

С помощью методов группировки и систематизации сформирован комплексный подход к управлению организацией в условиях нестабильности, представляющий собой систему дополняющих друг друга теоретических подходов и практических инструментов управления в условиях современной нестабильности бизнес-среды с учетом характеристик этой нестабильности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Мещерякова, М.А. Стратегии развития универсальных навыков для VUCA мира [Текст] / М.А. Мещерякова, О.Г. Шальнев, М.В. Филатова // Вестник ВГУИТ. – 2020. – Т. 82. – № 3. – С. 279–283. doi:10.20914/2310-1202-2020-3-279-283

2. Эколого-экономические аспекты функционирования региональных систем: монография [Текст] / Под общей ред. д-ра техн. наук, проф. Н.М. Ветровой. – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2019. – 244 с.
3. Модель VUCA Prime. Какие стратегии можно противопоставить хаосу. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.bitobe.ru/article/model-VUCA-prime/>
4. Что делать компаниям и брендам: на вызов VUCA — есть VUCA ответ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/hr/116341-chto-delat-kompaniyam-i-brendam-na-vyzov-VUCA-est-VUCA-otvet>
5. Старый новый VUCA мир: как ответить на его вызовы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/company/netologyru/blog/511358/>
6. Минцберг, Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
7. Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов / А.Н. Люкшинов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 375 с.
8. Инструменты управления и тенденции. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>
9. Рывкина, О.Л. Совершенствование методического подхода к корректировке стратегии предприятия с учетом признаков нестабильности среды ее реализации [Текст] / О.Л. Рывкина // Экономика и управление. – 2014. – №2. – С. 61 – 65.
10. Рывкина, О.Л. О методах стратегического управления предприятия в нестабильной внешней среде / О.Л. Рывкина // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации: XIX Регион. науч.-практ. конф., Евпатория, 01-02 декабря 2017 г.– Симферополь: ИТ АРИАЛ. – 2017. – С. 172-175.
11. Рывкина, О.Л. Контекстная неопределенность предприятия: сущность и параметры оценки / О.Л. Рывкина // Современные исследования основных направлений гуманитарных и естественных наук. Междунар. науч. – практ. конф. Казань, 02-03 марта 2017 г. – Казань: Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Печать-Сервис-XXI век", 2017. – С.794-796.
12. Артюхова И.В. Особенности реализации стартапов в строительной отрасли [Текст] /Артюхова И.В. //Экономика строительства и природопользования – 20219. – №2. – С.11–16.

## VUCA REALITY: THE SYSTEM OF ORGANIZATION'S MANAGEMENT TOOLS IN MODERN UNSTABLE ENVIRONMENT

Ryvkina O.L.<sup>1</sup>, Kushkhova Z.V.<sup>2</sup>, Khrabrova N.I.<sup>3</sup>, Mikhailin A.Y.<sup>4</sup>

<sup>1,2</sup>Sevastopol Institute (branch) of Plekhanov Russian University of Economics, Sevastopol, Crimea

<sup>3</sup>Regional public organization «Sevastopol Center of Civil Society Development»

<sup>4</sup>"TD Mikhailin" LTD

**Abstract.** The authors' approach that clarifies characteristics of an unstable external environment according to the VUCA concept is proposed. Complex of tools for managing the adaptation of organizations to the VUCA environment, taking into account each of its characteristics using logical analysis and systematization of modern theoretical and practical approaches to managing an organization in modern unstable environment, is developed.

**Key words:** VUCA environment, instability, management tool, organization