

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ TUNA СВІТУ

*ЧАЛЮК Ю.О., к.е.н., доцент,
КНЕУ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА*

Сучасний соціум розвивається в умовах глобальних загроз і небезпек, підвищеної ризикогенності. У суспільстві діють ризики нового типу, які не піддаються контролю та корекції. Їх наслідки важко передбачити. Сучасні економічні аналітики та політичні експерти прогнозують перехід від **BANI** до **TUNA** світу (рис. 1).



Рис. 1. Бізнес-стратегія компанії в умовах TUNA світу
Джерело: [4].

Широкомасштабна війна Росії проти суверенної України, введення санкцій проти агресорки Росії та її міжнародна ізоляція, зміна геополітичних центрів впливу, протистояння США та Китаю, подолання наслідків пандемії Covid-19 доводять нестабільність світового устрою та сприяють появі концепції TUNA [1]. Зовнішнє середовище змінюється швидко, наслідки непередбачувані. Бізнес-стратегії, які працювали в минулому, не спрацюють завтра. **TUNA** – це абревіатура англійських слів: **turbulent** – турбулентний, бурхливий; **uncertain** – мінливий, сумнівний; **novel** – невизначений, нововведений; **ambiguous** – нечіткий, неясний. Умови TUNA можуть бути дестабілізуючими для менеджерів та керівників. Антропогенний вплив

на природу (зростання концентрації вуглекислого газу (CO_2) в *атмосфері* Землі), старіння населення, соціально-економічні асиметрії розвитку суспільства, нові технології та соціальні мережі означають, що зміни є турбулентними, невизначеними, неоднозначними та новими.

TUNA – це середовище, яке деформує галузі, які раніше були стабільними. Для швидкої реакції на непередбачувані ризики керівники використовують метод *сценарного планування*. Оксфордський підхід до сценарного планування (OSPA) викладений у книзі експертів Раміреза Р. та Вілкінсона А., де сценарії – це багатоваріантні шляхи розвитку ситуації, які дозволяють уникнути крихкості у майбутньому.

Практичне застосування Оксфордського підходу OSPA (*The Oxford Scenario Planning Approach*) знайшло своє втілення у діяльності компанії Rolls-Royce; міжнародних організацій, таких як МВФ (Міжнародний валютний фонд), МАГАТЕ (Міжнародна агенція з атомної енергії) та ЄПВ (Європейське патентне відомство); благодійних організацій Diabetes UK та Всесвітнього економічного форуму (*The World Economic Forum*); науковій галузі, наприклад Королівському хімічному товаристві (Royal Society of Chemistry, RSC); медичній сфері – Національна служба охорони здоров'я (National Health Service, HNS).

Система OSPA допомагає розвинути кращі лідерські рішення через розробку майбутніх сценаріїв, що забезпечує кращу обізнаність про поточні проблеми та: *по-перше*, зосереджується на сценарному плануванні навчального досвіду (інформація про нові умови функціонування); *по-друге*, процес планування починається з визначення чіткої мети. Наприклад, ви хочете створити нові варіанти розвитку для вашої поточної бізнес-моделі або переглянути основні ризики, з якими стикається ваша організація. *По-третє*, планування сценарію потрібно розглядати як постійне дослідження (ітераційний процес), а не як разовий проект. Планування повинно стати усталеною частиною організаційного мислення. Це допомагає лідерам регулярно міркувати про те, як працює і змінюється їх бізнес у сучасному світі; з якою швидкістю розвивається ситуація, в якій вони перебувають; які варіанти рішень їм доступні. *По-четверте*, транзакційне середовище, в якому організація взаємодіє з такими суб'єктами, як конкуренти та постачальники, оцінюється та розглядається окремо від та в межах більших факторів

контекстуального середовища, таких як соціальні, економічні, геополітичні, демографічні та технологічні зміни, які знаходяться поза контролем організації. *По-н'яте*, сценарне планування зосереджене на глибшому розумінні новітніх можливостей у майбутньому. OSPA піклується про те, щоб допомогти розвинути кращі лідерські рішення. Регулярний розгляд майбутніх сценаріїв дає змогу краще ознайомитись з поточними проблемами та можливостями, уточнити стратегічний вибір лідерів, допомогти їм визначити та вжити відповідні дії.

Нові технології та соціальні цінності, бізнес-моделі та системи правил ведення бізнесу руйнують традиційні організації. Провідні експерти у розробці глобальної корпоративної стратегії ведення бізнесу у турбулентних умовах Кріс Зук та Джеймс Аллен зазначають, що 90 % компаній не можуть ефективно реалізувати свої стратегії, хоча більшість з них мають детальні стратегічні плани досягнення цілей. У цій новій реальності процвітають *стартапи* (англ. startup), основне гасло яких *«там, де я не можу передбачити майбутнє, я можу створити майбутнє»*. Організації повинні втілювати свої стратегічні плани в невеликі практичні концепції, де припущення можна перевірити за умови обмежених ресурсів. Саме так організації майбутнього можуть створювати та реалізовувати свої стратегії та виживати в середовищі TUNA.

Література.

1. Чалюк Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>
2. Zook C., Allen J. *Repeatability: Build Enduring Businesses for a World of Constant Change*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press. 2012. 288 p.
3. Zook C., Allen J. *The Founder's Mentality: How to Overcome the Predictable Crises of Growth*. 2016. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press. 224 p.
4. Gordon A.V. *You Say VUCA, I Say TUNA: How Oxford Helps Leaders Face the Complex and Uncertain Future*. URL: <https://www.forbes.com/sites/adamgordon/2016/04/06/oxford/?sh=6dfc2ce24314>
5. Ramirez R., Wilkinson A. *Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach*. 2016. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press. 276 p.