

**Железный Александр Леонидович**  
Санкт-Петербургский государственный технологический институт

### **От Spod к Dauti: эволюция управленческих парадигм и их влияние на управление организацией**

**Аннотация.** С каждым появлением новой управленческой парадигмы, начиная устойчивой SPOD и заканчивая современной DAUTI, доля предсказуемости в управлении и планировании радикально сокращается: если раньше можно было планировать деятельность предприятия на годы, то сегодня менеджер способен достоверно прогнозировать конечный результат для небольших отделов организации на ограниченном горизонте планирования. При этом существующие парадигмы накладываются слоями, это выражается в том, что остаточные процессы SPOD продолжают существовать внутри VUCA/BANI-хаоса, а в рамках появления DAUTI, с учетом прошлых парадигм, автором была выдвинута, концепция гибридной архитектуры организации, где корпоративное ядро живёт по правилам антихрупкости, а периферия – по правилам быстрого тестирования гипотез, конфигурирования команды под актуальные задачи, в условиях возможных разворотов как бизнес-процессов, так и бизнес-модели.

**Ключевые слова:** гибкое управление, SPOD, VUCA, BANI, SHIVA, DAUTI, адаптивный менеджмент, хаос

**Zheleznyi Aleksandr Leonidovich**  
Saint Petersburg State Technological Institute

### **From Spod to Dauti: the evolution of managerial paradigms and their impact on organizational management**

**Abstract.** With each new managerial paradigm – from the stable SPOD to today’s DAUTI – the share of predictability in management and planning is declining dramatically. Whereas it was once possible to plan an enterprise’s activities years ahead, today a manager can reliably forecast the end result only for small organizational units and within a limited planning horizon. At the same time, existing paradigms accumulate in layers: residual SPOD processes continue to operate within VUCA/BANI chaos, and, in the context of DAUTI’s emergence and in light of earlier paradigms, the author proposes the concept of a hybrid organizational architecture in which the corporate core operates according to the principles of antifragility, while the periphery follows the logic of rapid hypothesis testing and flexible team configuration around current tasks, under conditions of potential pivots in both business processes and the business model.

**Key words:** flexible management, SPOD, VUCA, BANI, SHIVA, DAUTI, adaptive management, chaos

В XX веке менеджеры могли строить долгосрочные стратегические планы, полагаясь на относительно стабильное окружение, но по мере развития внешней среды – науки, глобальной экономики, связей и зависимостей, в совокупности с возникающими экономическими и политическими потрясениями, стала увеличиваться степень непредсказуемости, непостоянности или хаоса, в шуме которого современным компаниям необходимо находить опору для тактических побед и стратегического устойчивого развития. Сегодня, в цифровых компаниях надёжно прогнозируется лишь короткий промежуток времени операционной деятельности кросс-функциональной команды. Одним из инструментов описания внешней среды, в которой организация или частный человек проводит свою деятельность, стали аббревиатуры, в основе которых лежат термины,

дающие краткое описание компонентов парадигмы в конкретный промежуток времени, эволюция которых прослеживается в последовательной смена управленческих «климатов» от SPOD через VUCA, BANI и SHIVA к DAUTI, каждая из которых поглощает еще одну долю предсказуемости и усложняет архитектуру принимаемых решений в управлении.

SPOD картина мира (Steady – устойчивый, Predictable – предсказуемый, Ordinary – простой, Define – определённый) описывал индустриальную эру, где развитие шло поступательно, а классический цикл Шухарта-Деминга позволял планировать будущее предприятий на годы вперед на основе предыдущего опыта. Затем, в 1980-е стало очевидным, что ускоряющаяся глобализация и развитие информационных технологий и другие факторы выводят среду за пределы линейных и предсказуемых моделей. Так родился акроним VUCA (Volatility – изменчивость, Uncertainty – неопределенность, Complexity – сложность, Ambiguity – двусмысленность), сначала в оборонном, а затем и бизнес-дискурсе, чтобы описать работу в условиях постоянной изменчивости, неопределенности и многозадачности.

После мирового финансового кризиса и особенно с пандемией COVID-19 VUCA-картина стала недостаточной: появились феномены хрупкости систем, хронической тревожности и нелинейных эффектов с нечеткой, а порой и с отсутствием, прослеживаемой причинно-следственной связи. Футуролог Джамей Касио предложил рамку BANI (Brittle – хрупкий, Anxious – тревожный, Nonlinear – нелинейный, Incomprehensible – непостижимый), фиксирующую радикальную потерю устойчивости и требующую от компаний гибкости и быстрой восстановимой структуры. После того, как тревожность и нелинейность BANI достигли пика, ряд исследователей, в первую очередь экономист Марк Розин, - предложили новый акроним SHIVA (Split – расщеплённый, Horrible – ужасающий, Inconceivable – невообразимый, Vicious – беспощадный, Arising – возрождающийся), в основе которого лежал принцип фиксации состояния «идеального шторма», когда прежние системы разрушаются, но именно на обломках зарождаются новые формы порядка.

Мир продолжил идти вперед, и появление в открытом доступе таких технологий как генеративные модели искусственного интеллекта (ИИ) от коммерческих и некоммерческих организаций, ввели в игру новые правила и требования к качеству обработки данных, скорости и точности принимаемых решений, что привело к увеличению динамизма экономических систем, неопределенности, искусственности, что можно в высокой степени отнести к организациям ведущих деятельность в сфере информационных технологий (ИТ). Одним из первых это подметил в 2023 году российский исследователь В. Б. Рябов, констатировав переход в обновленное состояние внешней среды и предложив акроним DAUTI (Depreciation – обесценивающий, Artificial – искусственный, Uncontrollable – неуправляемый, Threatening – угрожающий, Incomprehensible – непостижимый). Здесь хаос преобладает настолько, что управляемость становится локальной, а организациям необходимо разрабатывать антихрупкие, по своей сути, стратегии.

Важно, что парадигмы не вытесняют друг друга полностью, а наслаиваются, при том, что каждая новая из них занимает всё большее пространство, т. к. описывает превалирующие факторы определяющие качественно новое состояние системы. Остаточные методики SPOD применяемые для работы с устойчивыми, предсказуемыми, простыми и определенными факторами и процессами при управлении организацией не теряют своей актуальности в новых, более неоднозначных внешних и внутренних условиях. В некоторых случаях, меняется горизонт их применения, например со всей организации до какого-то её структурного подразделения.

ИТ компании в эпоху SPOD мира планировали свои проекты в рамках годовых порядков (от года и более), при этом используя каскадную модель разработки программного обеспечения. Основной деятельности организации стали: PDCA-циклы, регламентирование, бюджетирование, стандарты качества. Полезность этой картины мира в DAUTI-реальности заключается в готовом «скелете» модели повторяемых операций, вокруг которого легко осуществить быструю надстройку. В рамках предприятия эти

операции составляют предсказуемые бизнес-процессы, которые важно иметь управленцу, в виде небольших точек опоры, при оценке результатов, формировании планов и постановки задач. Примерами могут служить: финансовый контур (капитальные расходы, операционные затраты, лимиты) компании, юридический аудит, службы поддержки [4].

Из VUCA картины мира сохранилось сценарное планирование, Agile-каденции, а также разработанная модель VUCA-Prime, которая может быть полезна своими рекомендациями по противостоянию факторам VUCA мира [6]. В DAUTI реальности унаследованные подходы позволяют: быстро переосмысливать цели, не ломая SPOD-подобные процедуры; развивать у сотрудников кросс-функциональное мышление и мягкие навыки (soft-skills), признанные критичными в VUCA обстановке; работать менеджерам с несколькими альтернативами сразу. Также, в новых условиях предприятия стали вводить стратегические сессии раз в квартал вместо годовых планов, что соответствует новым условиям неопределенности и изменчивости [8, 9].

Важными чертами VANI-парадигмы стали ориентация на психологической безопасности, развитие культуры проверки гипотезы и быстрого исправления последствий в случае ошибки. В такой парадигме акцент делается на том, чтобы получить результат как можно быстрее, чтобы двинуться дальше и перебрать как можно большее количество вариантов, что повышает вероятность положительного результата. Такой подход: поддерживает способность команды учиться быстрее, чем меняется среда; снижает тревожность через прозрачность решений и частую обратную связь; учит воспринимать ошибки как источник данных, а не повод для штрафов и санкций [5].

В SHIVA-парадигме возникли важные смыслы для менеджмента. Мир окончательно «ломается» или сегментируется на части: рынки, аудитории, смыслы, организовать централизацию всё труднее. Страх и тревожность становятся доминирующими, что требует эмоциональной устойчивостью команд. События, в данной картине мира, выходят за рамки привычных сценариев, традиционные методы оценки и ключевые показатели устаревают «на лету». Беспощадный новый мир наказывает мгновенно – культура отмены, кибератаки, санкции. Возрождение выражается в открывающихся окнах для радикально новых ценностей и бизнес-моделей на том месте, где раньше господствовали иные методы и подходы управления организацией. Менеджмент в данной картине мира должен не бояться «ломать» устаревшие продукты ради рождающихся возможностей, трансформируя неопределенность в осознанный риск. И одной из ключевых функций менеджмента, также, является быстрое формирование нового видения или его актуализация на основе поступающей информации и транслирование его организации [2, 3].

В DAUTI-мире одной из ключевых факторов влияния на деятельность организации стало обесценивание, к которому привел растущий переизбыток товаров, услуг, информации с помощью которых потребитель удовлетворял свои запросы, в связи с чем, организации стали применять углубленную сегментацию и выделение конкретных «болей» и потребностей целевых потребителей. Отдельно стоит отметить постоянно растущее количество информации, что порождает «информационный шум» и усложняет привлечение и поиск потребителя товара или услуги.

Распространение информационной среды и технологий, с помощью которых она развивается (artificial intelligence (искусственный интеллект), big data (большие данные), информационные ресурсы и степень их воздействия) привело к появлению искусственной среды, которая оказывает влияние на людей находящихся прямо или косвенной в рамках её воздействия. По данным отчёта «Digital 2023 Global Overview report» компании DataReportal люди в среднем проводят в своих устройствах около 7 часов в день [10], что соответствует 40% времени бодрствования, во время которого пользователь искусственной среды потребляет большое количество информации, которая оказывает влияние на разные сферы его жизни. В частности, в процессе управления компанией менеджерам необходимо критически оценивать ту информацию, на основе которой он принимает решение из-за её возможной недостоверности или дезинформирующего характера. Но при этом,

организации следует иметь в виду возможность применения доступных технологий для достижения намеченных целей как всей организации, так и отдельных ее структурных элементов. Примерами могут служить: сбор и анализ больших данных с целью поиска слабо-конкурентных рыночных сегментов; использование технологии искусственного интеллекта в геологической разведке; использование новых технологий маркетинга для создания инфо-поводов в рамках стратегии по продвижению бренда, товара или услуги [1].

Следующие факторы данной картины мира следует связывать той или иной наследственностью от прошлых парадигм VUKA, BANI, SHIVA, такие как Uncontrollable (неуправляемый), Threatening (угрожающий), Incomprehensible (непостезимый). Одним из объединяющих их качеств является увеличивающаяся нелинейность, хаотичность, непредсказуемость поведения элементов среды, что повышает вероятность появления угрожающих явлений, усложняющих управляемость. Постоянно увеличивающийся объем информации, неясность причинно-следственных, при анализе внешней среды, создают условия для непостижимости некоторых явлений. Например, разработчики искусственного интеллекта не до конца осознают каким образом обученные модели приходят к конкретным результатам [7].

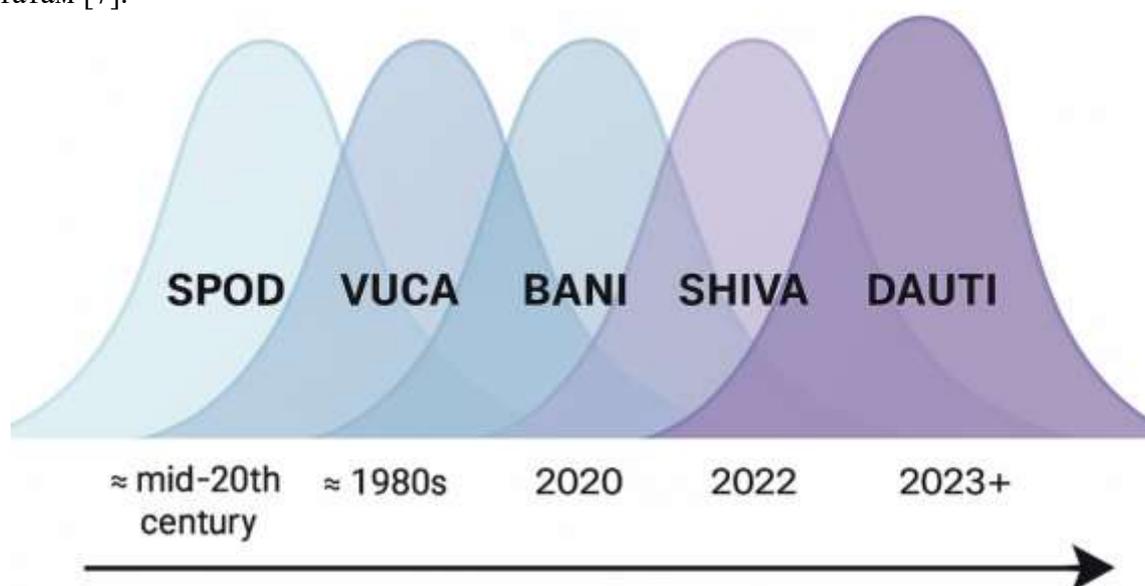


Рисунок 1 – Наслаивание концепций (составлено автором)

На основе анализа предыдущих парадигм и новой концепции DAUTI предлагается следующий подход в построении архитектуры организации, в которой корпоративное ядро (ключевые данные, бренд, культура) строится на принципах устойчивости, т. е. используются SPOD и VUCA-подходы к управлению рисками. Периферия (новые инвестиционные проекты, маркетинг и тестирование гипотез, разработка) работает на основе BANI/SHIVA/DAUTI-логики, развитие происходит методом «проб» и «ошибок». При этом необходимо регулярно проводить рефлекссию лучших практик – углубленное изучение того, что делает организация, как она это делает и почему, в связи с быстро меняющимися подходами и результатами – для удержания компании в русле стратегических целей.

Предлагаемая практическая гибридная архитектура управления содержит три слоя:

- 1) Антихрупкое ядро;
- 2) Интеграционный контур управления;
- 3) Быстро реагирующая периферия.

Антихрупкое ядро сохраняет устойчивость бренда, капитала и ценных компетенций, реализуя пользу из «шоков», как положительных, так и отрицательных. Ключевые процессы могут включать в себя: годовое бюджетирование; политики качества и их разработка; регламент рисков и комплаенса; «запас прочности» в виде ключевых ресурсов,

талантов и данных (системы знаний, клиентская база, ноу-хау и т. д.). Вокруг этого ядра строится интеграционный круг управления, цель которого в соединении стабильного ядра с гибкостью периферии. И далее располагается быстрореагирующая периферия, которая находит и тестирует новые источники ценности; сбои на данном слое не оказывают негативного разрушения на ядро. Одними из процессов заключительного структурного компонента для цифровой компании, могут быть двухнедельные спринты, использование гибких методологий (lean-startup, customer-development, A/B тестирование и т. д.) в микрокомандах. Главной составляющей такого подразделения является понимание, что скорость тестирования и быстрая обратная связь – важные компоненты в развитии и тестировании продуктов и услуг в динамично меняющейся среде.

Эволюция парадигм не отменяет прежних подходов, а наслаивает их, смешивает, постепенно сужая зону долгосрочного планирования на разных уровнях организации. Цифровая компания способная сформировать устойчивое ядро процессов, прогнозировать сценарные очертания будущего, строить антихрупкие продукт и команды, сознательно разрушать и пересобирать устаревшие решения и жить в режиме постоянных коротких циклов тестирования ценностей и гипотез, получает комплексное и устойчивое конкурентное преимущество.

#### **Список источников**

1. Ананьева, С. Е. Управление командами в BANI-мире / С. Е. Ананьева // Актуальные проблемы экономики современной России : сборник материалов Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Йошкар-Ола, 17 мая 2022 года. Том Выпуск 9. – Йошкар-Ола: Марийский государственный университет, 2022. – С. 39-42. – EDN OJDUXN.
2. Блинова, О. А. VUCA, BANI, SHIVA - акронимы, объясняющие мир / О. А. Блинова // Эффективный ответ на современные вызовы с учетом взаимодействия человека и природы, человека и технологий : Материалы XV Международной научно-технической конференции, Екатеринбург, 08 февраля 2024 года. – Екатеринбург: Уральский государственный лесотехнический университет, 2024. – С. 730-735. – EDN IYRYHK.
3. Варламова, Т. Г. Актуальные компетенции менеджеров, принимающих управленческие решения в условиях мира Shiva / Т. Г. Варламова, А. С. Белякова // Экономика и бизнес в условиях цифровой трансформации и новых вызовов : Материалы Международной научно-практической конференции, Москва, 14 апреля 2023 года. – Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования "Институт бизнеса и дизайна", 2023. – С. 184-193. – EDN BUOGOY.
4. Голубев, А. С. Динамика моделей управления в языках SPOD-мира и VUCA-мира / А. С. Голубев // Ноосферные исследования. – 2023. – № 2. – С. 101-108. – DOI 10.46724/NOOS.2023.2.101-108. – EDN UADZII.
5. Михайлова, Е. А. «Черный лебедь» и BANI-мир: управление организацией в условиях кризиса / Е. А. Михайлова, И. В. Хилинская // Научное пространство современной молодежи: приоритетные задачи и инновационные решения : Сборник статей участников IV Всероссийской молодежной научно-практической конференции, Челябинск, 05–06 апреля 2023 года. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2023. – С. 173-175. – EDN GQTTVD.
6. Миронова, О. А. Факторы повышения эффективности управления организациями в условиях VUCA- и BANI-мира / О. А. Миронова, Р. М. Богданова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 9(239). – С. 95-105. – EDN WURNDQ.
7. Рябов, В. Б. Модели мира и проблемы современного этапа взаимодействия естественной и искусственной эволюции человека / В. Б. Рябов // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. – 2023. – Т. 8, № 4. – С. 101-127. – DOI 10.38098/ipran.opwp\_2023\_29\_4\_005. – EDN NYMBWA.

8. Симхович, В. А. Что такое VUCA-мир и можно ли им управлять? / В. А. Симхович // Социальное знание в современном обществе: проблемы, закономерности, перспективы : материалы IV Международной научно-практической конференции, Минск, 09–10 ноября 2023 года. – Гомель: Редакция газеты "Гомельская праўда", 2023. – С. 101-103. – EDN FVYYOI.

9. Сравнение VUCA- и BANI-концепций видения мира в разрезе бизнес-сферы // Неделя науки Санкт-Петербургского государственного морского технического университета. – 2022. – № 1-1. – EDN OSOMNW.

10. Digital 2023: Global Overview Report // DATAREPORTAL URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report> (дата обращения: 05.05.2025).

#### **Сведения об авторе**

**Железный Александр Леонидович**, аспирант, Санкт-Петербургский государственный технологический институт, г. Санкт-Петербург, Россия

#### **Information about the author**

**Zhelezny Alexander Leonidovich**, PhD Student, St. Petersburg State Institute of Technology, St. Petersburg, Russia