

УДК 614.2:352/354-1

DOI: [https://doi.org/10.33247/2312-1025.4\(1\).2020.01](https://doi.org/10.33247/2312-1025.4(1).2020.01)

В.І. Журавель¹, А.С. Котуза², В.В. Журавель², Д.С. Борковський², С.Р. Палій²

¹ Національний медичний університет імені О.О. Богомольця, м. Київ

² Клінічна лікарня «Феофанія» Державного управління справами, м. Київ

ХОЛАКРАТІЯ В МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ ЯК ДЕМОКРАТИЧНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ, ПЕРЕВАГИ, НЕДОЛІКИ

Резюме. У статті розглядаються суть, особливості, переваги і недоліки холакратичної системи управління і її перспективи для теорії та практики щодо медичної галузі. Відображено ключові аспекти цієї моделі управління.

Методи дослідження. При аналізі та оцінці можливості впровадження в медичній сфері сучасних систем управління використовувався метод емпіричного аналізу. Вказівку на припущення, відображення положень, гіпотез, формування результатів і висновків здійснено за допомогою методів логічного аналізу та узагальнення. Обґрунтування положень щодо розвитку системи управління виконано на основі теорії соціальних змін.

Результати. Холакратія – це соціальна технологія або система організації управління, в якій функції управлінських структур (влади, органів управління, посадових осіб) у прийнятті рішень розподілені відповідно до методу соціократії кругової структури між командами-колами (зовнішніми і внутрішніми) як автономними і самодостатніми (але не самовладними) одиницями. В організації холакратичної моделі управління задіяні більш ефективні принципи (гармонізація інтересів у процесі прийняття рішень, а не більшість голосів; прийняття рішень після обговорення людьми, які знають один одного) і методи роботи системи.

Висновки. Перехід системи медичної допомоги населенню, її підсистем на холакратичну систему управління безпосередньо або її гібридну модифікацію (холакратія + соціократія + ?) залежно від характеру ситуації або виду управління не є панацеєю, але є еволюційним етапом розвитку управлінської думки і практики у цій сфері, які допоможуть розв'язати недоліки проблемної ієрархії і відсутності ефективної системи управління на принципах сучасного менеджменту.

Ключові слова: менеджмент, система медичної допомоги, ієрархія, холакратія, холакратична система управління.

Актуальність. Сучасна ситуація в системі медичної допомоги населенню (СМДН) України характеризується певними трансформаційними процесами. Це породжує потребу змін у підходах, методах, стилях, типах, моделях управлінських і медико-організаційних відносин і поступового перетворення на всіх ієрархічних рівнях адміністративно-командного, субординаційного управління медичними організаціями на його демократичні, мобільні і гнучкі схеми, моделі, системи.

Чинна система управління* у медичній галузі є досить вразливою до динамічних пере-

* Система управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних організаційних проблем і дій, які відрізняються цілями, функціями і технологією, але спрямовані на досягнення загальної мети.

творень і найменш підготовленою до швидкого реагування, переорієнтації і переформатування. А відсутність адаптованих, інноваційних схем-моделей і механізмів управління, як і пакетних алгоритмів реагування на мінливі потреби зовнішнього та внутрішнього середовища, негативно впливає на результат трансформацій та діяльність як конкретних медичних організацій, так і безпосередньо СМДН у цілому.

На позитивний результат системних перетворень можливо розраховувати тільки за умов розуміння та підтримки зацікавленими сторонами концептуальних положень реорганізаційних процесів, тобто шляхом максимального нівелювання прояву закону менеджменту «інерції і супротиву в людських відносинах». Цим обу-

мовлюється актуалізація дослідження, оцінки та впровадження схем-моделей управління СМДН на засадах сучасного менеджменту, наприклад холакратичної* системи – особливого виду та форми управлінської діяльності.

Мета дослідження – розкриття сутності та висвітлення основних параметрів розвитку холакратичної системи управління в медичній галузі як сучасного інструменту медичного менеджменту та складової її управлінської діяльності.

Теоретичне підґрунтя. Проблеми відходу від субординаційного, ієрархічного управління та задіяння на практиці сучасного менеджменту холакратії як демократичної, мобільної і гнучкої системи управління за новими принципами та технологіями стали предметом досліджень окремих вчених як за кордоном (Д. Буцк, 2007; О. Руд, 2009; Б. Робертсон, 2010; Л. Фредерік, 2016, та ін.), так і в Україні (О.В. і Д.О. Щербина, 2010; В.В. Наконечний, 2013; О.А. Зарічний, 2014; М. Симончук, 2017; А. Сердюк, 2017, та ін.). Стосовно медичної сфери, за доступними нам літературними джерелами, виснажені аспекти управлінської діяльності наразі не знайшли свого науково-практичного обґрунтування, що й визначило доцільність їх емпіричного дослідження стосовно цієї соціальної галузі і професійної діяльності.

Методи дослідження. При аналізі й оцінці можливості впровадження в медичній сфері новітніх систем управління використано метод емпіричного аналізу. Наведення припущень, положень, гіпотез, формування підсумку та висновків здійснено за методами логічного аналізу й узагальнення. Обґрунтування положень розвитку системи управління проведено за теорією соціальних змін.

Результати та обговорення. На практиці сьогодення ключовими є дві основні системи управління – ієрархічна** та системна.

Ієрархічна система, на нашу думку, має свої давньослов'янські корені. Так, побудова функ-

ціональної структури влади у Київській Русі та у південних слов'ян (хорватів) реалізовувалася за чотирма вервами (дорадчими органами самоврядування родоплемінної організації сільської територіальної общини) або соціально-економічними й етнічно-культурними рівнями (графічно – у вигляді трикутника). Кожний верв конкретизувався своїми представниками, які мали певне призначення: 1-й (нижній рівень) – це виконавці (трудівники, служителі), основними рисами характеру яких були любов до праці і слухняність; 2-й (нижньо-середній рівень) – господарі земель, ремісники, майстри, купці, які збагачували общину; 3-й (середній рівень) – управителі, силовий прошарок (витязі, воїни), які займалися управлінням і захистом; 4-й (вищий рівень) – це духовна спільнота та вішуні (вчителі, мудреці, хранителі знань), тобто волхви, чарівники, жерці, які вершили долі: власні, роду, народу [1].

На сьогодні в ряді країн, у т.ч. й Україні, домінує жорстка централізація, де її найбільш очевидні переваги зводяться до чіткого розподілу обов'язків, єдиноначальності, підпорядкованості, стандартизації та взаємозамінності в управлінському процесі, тобто службової ієрархії. Натомість провідні країни Європи та США використовують сучасний системний менеджмент (ССМ), який орієнтований на дотримання відповідних принципів сертифікованих систем управління. ССМ, крім наряду, що відображає системний, комплексний, процесний, функціональний, ситуаційний, кількісний і кібернетичний підходи, виділяє в організаційних схемах-моделях інтегровані системи управління за інноваційно-демократичним спрямуванням. Особливо успішно такий шлях управління демонструють бізнес-структури. Але авторитарність, як і системність, обмежує гнучкість, демократичність, інноваційність та ініціативність в управлінській діяльності, а це, в свою чергу, означає відсутність миттєвої реакції на зміни чи критичну ситуацію, можливість працювати в швидкому темпі за відповідним управлінським пакетом. Така модель управління – шлях до занепаду. Ось чому технологічно організовані системи, до яких апіорі належить і СМДН, обираючи інші моделі управління, краще сприймають і впроваджують їх нові гнуч-

* Термін «холакратія» вперше використав Артур Кестлер у 1967 році у своїй книзі «Привид в машині».

** Ієрархія – це один з управлінських механізмів (інструментів) впливу суб'єктів управління на систему, який ґрунтується на способах і важелях підкорення, тиску зверху, примусу тощо.

кі, демократичні схеми. Для таких систем авторитарні стилі, прямолінійні типи управління, холярхічна або ієрархічна підпорядкованість, жорсткі рамки службово-посадових відносин, кабінетна практика прийому рішень, принципи «доцільності», «як сказав», «так треба», «зверху видніше», «що, найбільш дотепний?», робота «з і до» вже не тільки застаріли, а й згубні для керованих організацій.

Вищенаведене доводить доцільність використання, на основі перегляду парадигми/стереотипів класичного менеджменту, широкими новітніми принципами і технологіями систем управлінської діяльності у медичній галузі сьогодні, де важливість їх впровадження, особливо на період трансформаційних змін, вельми висока. До таких систем управління належать [2, 3]:

холакратія – система управління, в якій влада зосереджена не в окремих людей, а в наборі правил; посадові обов'язки замінені ролями; прийняття рішень надаються працівникам організації; розподіл відповідальності лідерів і співробітників здійснено в рамках їх ролей;

соціократія – це система управління, яка покликана для прийняття управлінських рішень, які формують гармонію у колективі чи суспільстві, а також ефективні організації; набір інструментів для формування домовленостей між співробітниками, принципів і правил поведінки в організації, варіантів реагування на виклики та зміни;

селф-менеджмент, або самоменеджмент, – це функція, вид людської діяльності, управління собою для досягнення визначених власних цілей.

Холакратія (*holacracy*), як методологія гнучкого та динамічного управління, з'явилася в 2007 році в комерційних і неприбуткових організаціях у ряді країн (США, Франція, Німеччина, Нова Зеландія, Австралія, Велика Британія) і стала популярною через відсутність керівників, підлеглих і всіляких робочих інструкцій, бюрократичних службових процедур тощо [4]. Не є винятком і Україна – чотири ІТ-компанії повністю встановили у себе холакратію (Ireland, Mementia, Raccoon Gang і 4IRE labs), а з елементами холакратії – дві (EVO та Itera) [5].

Початкова ідея холакратії зводилася до наділення працівників нижчих рівнів організації максимумом владних повноважень із забезпеченням управлінських процесів за статусом ролей співробітників, які мали своє призначення стосовно досягнення кінцевої мети системи. Тобто фактично йшлося про передачу влади у конкретній організації «згори донизу», але без зниження ефективності виробничої діяльності. При цьому кожний співробітник, відповідно до своєї ролі щодо загального результату діяльності організації, зобов'язаний зрозуміти всі можливі напруження, або «теншени»*, що можуть виникнути у процесі взаємодії з колегами, і вирішити їх. За такою системою управління організація будувалася за сценарієм «ієрархія цілей», а не «ієрархія влади».

Зрозуміло, що холакратія як система управління мала шанс на успіх такого експерименту тільки у тих управлінських структурах, які були готові до:

впровадження принципу децентралізації;

позбавлення вищих ієрархічних рівнів певних владних повноважень і переходу на формат роботи у рамках підписаної «Конституції холакратії»;

надання співробітникам якомога більше організаційно-управлінської свободи щодо реалізації своїх ініціатив;

визнання цього організаційно-методичного підходу більш доцільним через зниження витрати на управління та пришвидшення ситуаційних реакцій і рішень, а також сприяння більшій свободі, командній взаємодії у роботі.

Вищенаведене дозволяє холакратію віднести до схеми-моделі децентралізованої системи влади, де сама система побудована таким чином, що кожний співробітник може впливати на життя організації та обіймати повноту влади у рамках своєї ролі і зобов'язань. Тобто холакратія – це соціальна технологія або система організації управління, в якій функції управлінських структур (влади, органів управління, посадових осіб) у прийнятті рішень розподілені поміж командами, які самоорганізуються як автономні і самодостатні одиниці (але не самовряд-

* Теншени – термін, який використовується в холакратії.

ні), а не реалізуються згідно з управлінською ієрархією [6]. Враховуючи, що у холакратичній моделі управління задіяні більш ефективні принципи і методи роботи, холакратію можна визнати більш прогресивною схемою-моделлю управління системою у порівнянні, наприклад, із холархією (ієрархія саморегулюючих холонів, що функціонують одночасно як автономні цілісні одиниці, так і залежні частини) [7].

Відмінною рисою холакратії є використання соціократичного методу кругової структури системи управління організації, яка має вид кіл (зовнішніх і внутрішніх) [8, 9], які виконують різні ролі і мають горизонтальну ієрархічну організацію за цілями. Принципами кругової структури системи управління стають: гармонізація інтересів у процесі прийняття рішень, а не більшості голосів; прийняття рішення після обговорення членами кола, людьми, які знають і довіряють один одному.

Можна припустити, що прийняття рішення за принципом «кола»* як організаційно-функціонального елементу структури управлінських відносин прийшло до нас із далекого минулого за часів гегемонії волхвів** серед давньослов'янських племен при проведенні, наприклад, загальноплемінних ритуальних дій – «соборів». Так, тоді вибори/перевибори на наступний рік правлячого князя общини здійснювалися волхвами, які перед прийняттям свого рішення ставали в коло, у центрі якого була кам'яна споруда (за традиціями – езотерична).

Для більшості служб, як і самої СМДН, такий підхід до удосконалення управління можливий, але найбільш доцільний для комерційно-конкурентно орієнтованих структур, на-

приклад стоматологічної служби. Однак на практиці для того щоб остання досягла своєї мети у наданні доступної, високотехнологічної, якісної стоматологічної допомоги пацієнтам, їй необхідні маркетинг, сучасне устаткування, новітні професійні розробки (у широкому сенсі), висококваліфіковані кадри, достатнє число спеціально підготовленого персоналу, реклама та ін. Для холакратичної системи стоматологічної служби, на відміну від ієрархічної, це й будуть її управлінські функціональні кола (УФК) – зовнішні та внутрішні (рис.).

У межах УФК проводяться внутрішні збори управління, призначаються співробітники для заповнення ролей і визначаються відповідальні за виконання роботи згідно зі встановленою сферою повноважень. Зв'язок між УФК забезпечується чотирма обов'язковими ролями: Lead Link (працює всередині свого кола від мені зовнішнього – «Варяг»); Rep Link (працює всередині зовнішнього кола від імені внутрішнього – «Козачок»); Secretary (координує зустрічі, аналізує їх результати – «Своячок») і Facilitator (лідер кола, якого обирають інші учасники, – «Модератор»). Співробітники, які виконують такі ролі, зобов'язані з метою координації дій з місією і стратегією організації брати участь у зборах як власного, так і зовнішнього УФК.

Члени кола, крім управлінських повноважень, мають і функціональні ролі, для яких вони можуть робити буквально все, що явно не заборонено, – і жоден посадовець не може їм вказувати, що, коли і як робити. Тільки сам співробітник може визначати пріоритети як частину його функціональної ролі. Однак Lead Link («Варяг») має право видалити з кола співробітника, якщо той не справляється з роллю або заважає іншим учасникам виконувати свої ролі.

У холакратії доцільно, щоб кожне УФК проводило збори регулярно – щонайменше один раз на тиждень. На зборах учасників УФК передбачається процес надання відповідних даних, ведення відкритих обговорень, у яких учасники кола можуть запропонувати питання на обговорення для вирішення своїх проблем. Особливою рисою зборів стає зосередження уваги на обговоренні конкретних подальших кроків, щоб уникати масштабних непродуктивних дискусій.

* Можливо, термін «коло» походить від таких слів: «кала» (родина) в часи мізинської культури; «коло», що скіфською мовою означало, власне, «сонце» [<https://www.dazhboh.org>]; «копа» (влада народу) – давньослов'янське зібрання сходотаїв [<https://www.google.com/url?takoe-nebo.livejournal.com>].

** Волхви були духовними представниками найстародавнішої віри людей білої раси, віри, яка самозапачувалася над берегами Славути (Дніпра) 20 тис. років тому (в епоху пізнього палеоліту) та яка 10 тис. років тому (у часи мізинської культури) вже була в основному розвиненою, а 6 тис. років тому (у часи брильянтової трипільської культури) була всесторонньо проявленою [<https://www.dazhboh.org>].

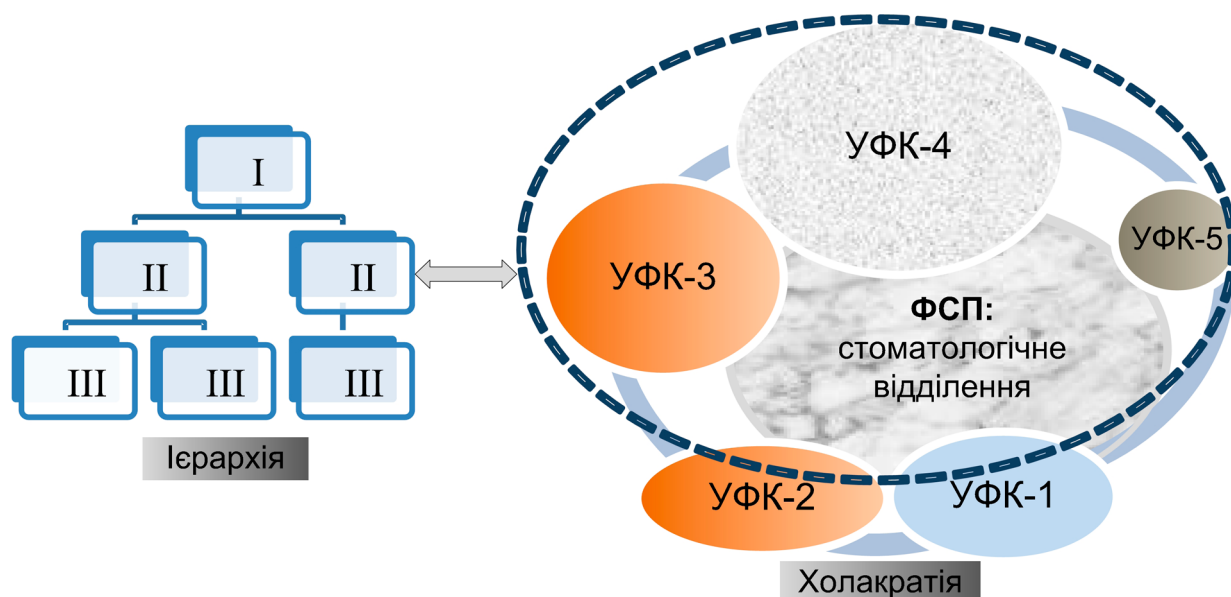


Рис. Принципова схема ієрархічної і холакратичної систем управління медичного закладу (на прикладі стоматологічної служби як підсистеми). Умовні позначення: I–III – ієрархічні рівні управління; ФСП – функціонально-структурний підрозділ; УФК-1–5 – організаційно-управлінські проблеми, завдання, ситуації, залежно від масштабу, специфіки, характеру й особливості завдань, проблеми/ситуації. Число УФК, як і їх склад, може варіюватися у СМДН на рівні закладу, регіону, відомства чи галузі

Однак участь співробітників в організаційно-управлінській діяльності за сценарієм холакратичної схеми-моделі може і повинна здійснюватися у чітких правових межах, процедурах і механізмах реальної участі та можливості впливу співробітників на процеси управління. Головне – недопущення тенденцій відходу у бік охлократії (вироджена форма демократії, заснована на мінливих примхах натовпу; влада натовпу), анархізму (безвладдя) або відомчого етатизму (активне втручання відомчих владних структур у сфері діяльності колективу). При такому типі управління зростає особиста відповідальність співробітника. Адже він може прийняти важливе рішення самостійно, але у разі помилки йому, а не керівнику доведеться відповідати за неї особисто, як і регулярно та часто відповідати за свою роботу перед своїм колом на тактичних зустрічах. Це дозволяє тримати членів УФК у курсі справи того, хто чим зайнятий, а також отримувати зворотний зв'язок на свої дії для прийняття всіма співробітниками більш оптимального, інтегративного рішення і мінімізує недовіру у колективі. За такою моделлю управління значущість мають довіра і процес/петля зворотного зв'язку [8]. Тобто коли йде мова про холакратичну систему

управління, то йдеться про більш складні процеси в її реалізації – єдність мети і зусиль, підбір за професійними якостями, порядок, дисципліна і корпоративний дух. А це вже запорука створення здорової організації, що працює на засадах системності.

Холакратичну систему управління нерідко порівнюють із соціократією, яка на ранніх етапах була її прообразом, а тому, відповідно, і суттєво на неї впливала за організаційними ознаками. Більше того, окремі засадничі принципи (кругова структура, ролі, формування кіл та ін.) запозичені із соціократії. Проте між цими демократичними системами управління протиріч стає все більше.

Звичайно, за організаційно-управлінськими і функціонально-структурними аспектами в ієрархічних, соціократичних і холакратичних моделях управління наявні як деякі спільні і відносно наближені позиції, так і принципові протиріччя та розбіжності. Про це свідчить їх порівняльна характеристика (табл.).

Холакратична управлінська схема-модель схожа на складну організовану систему, наприклад СМДН: на будь-якому рівні (державному, регіональному, районному) є керівник (міністр, начальник департаменту, директор/го-

Порівняльна характеристика основних позицій ієрархічної, соціократичної та холакратичної систем управління

Ієрархія	Соціократія	Холакратія
Основою є влада – рівні управління, обов'язки, субординація	Основою є колегіальність управління за принципами	Основою є ролі, зрілість і відповідальність колег
Централізація влади, сувора службова ієрархія підпорядкованості	Складається з ієрархії напівавтономних функціональних, а не авторитарних кіл	Відсутність ієрархії, структура гнучка, влада зосереджена в колах
Субординаційний підхід	Теорії менеджменту: Х	Теорії менеджменту: YZ
Адміністративно-командний стиль управління	Авторитарно-демократичний стиль управління	Демократично-ліберальний стиль управління
Розподіл на директорати, департаменти, управління, відділи, служби, сектори	Функціональна ієрархія кола. Обрання посадових осіб кола (не обов'язково членів кола) і визначення їх обов'язків на відкритих дебатах	Функціональна ієрархія кола. Об'єднання співробітників у кола за ролями. Члени кола можуть одночасно бути учасниками декількох кіл
Прямий шлях управління	Змішаний (прямий + опосередкований) шлях управління	Переважно опосередкований шлях управління
Модель для всіх видів управління	Модель для стратегічного управління	Модель переважно для оперативного-тактичного виду управління
Діяльність співробітників чітко регламентована і розмежована, робочі обов'язки чітко визначені положеннями, нормативно-правовими і службово-посадовими документами	Діяльність співробітників організована за 4-ма принципами: погодження, організація кола, подвійний зв'язок, вибори погодженням	Обов'язки розподіляються залежно від здібностей та інтересів співробітників, членів кола. Увага акцентується на реалізації особистої мотивації і потенціалу
Керівник приймає абсолютну більшість рішень одноосібно або у вузькому колі соратників. Принцип делегування при прийнятті УР не реалізується	При прийнятті стратегічних УР використовується метод погодження інтересів, а не більшості голосів після обговорення людьми, які знають один одного	Вільне прийняття рішень у межах особистої відповідальності або прийняття рішень у межах кола, що відповідає за відповідний процес/розділ роботи
Тарифікація зарплати для кожної посади відповідно до рівнів ієрархії	Ринкова ставка зарплати, а також довгострокові та короткострокові платежі на основі успішності кола	Партнери самостійно визначають зарплату залежно від розподілу ролей і відповідальності
Акцент на дорученнях, діях і видах робіт, які обов'язкові для виконання	Акцент на ролях, але тільки при стратегічному виді управління	Акцент на ролях, моделі поведінки, в якій реалізується призначення в організації

ловний лікар медичного закладу/установи), який управляє конкретно системою, але є ще й інші її важливі функціонально-структурні складові (центри медичної допомоги, відділи, відділення, служби та ін.). Останні функціонують у складі системи, але можуть і зобов'язані (з позицій менеджменту) приймати оперативного-тактичні рішення без вищого керівництва на своєму рівні для забезпечення безпосередньої діяльності, а медичний персонал, як і пацієнти, впливає не тільки на власну діяльність і власне життя, а і на діяльність системи в цілому.

У холакратії ключовою є парадигма побудови службово-посадових повноважень та функцій серед її учасників, необхідних для реалізації організаційно-виробничої діяльності в рамках їх ролей, яка:

повністю протилежна традиційній адміністративно-командній ієрархії;

не обмежена щодо повноважень (крім тих, які обумовлені принципами управління та які спрямовані на витрачання активів/ресурсів організації).

Холакратична система управління дещо нагадує одну з теорій менеджменту, а саме теорію зацікавлених осіб, оскільки моделювання функції і структури апарату управління за його 4-ма службово-посадовими групами (особи, що виконують головні, допоміжні, додаткові управлінські операції, та ті, які опосередковано беруть участь в управлінській діяльності) допускає присутність не підпорядкованих посадовцям громадських структур та їх лідерів – професійної спілки, Ради наставників, Ради медичних сестер, позаштатного відділу кадрів, організацій із захисту інтересів пацієнтів, модельних кімнат та ін. Наявність в апараті управління представників зацікавлених сторін методом колективного управління забезпечується зв'язок між складовими організованої системи та загальними інтересами управлінської діяльності в ній.

До переваг холакратії слід віднести такі [10]:

- підвищення гнучкості, ефективності, прозорості, інноваційності системи управління і ступеня відповідальності в організації;

- вживаний підхід збільшує кількість внутрішніх ініціатив, мотивує учасників команди брати на себе ініціативу і надає їм технологічний процес, за допомогою якого вони можуть вирішувати проблеми і втілювати ідеї;

- система розподілених повноважень знижує у керівників тягар прийняття кожного окремого рішення і підвищує відповідальність людей за свої думки та дії;

- процес вирішення теншенів нівелює суб'єктивність у ділових відносинах;

- допомагає запобігти звичним гендерним моделям поведінки;

- забезпечує «захист», який призводить до створення атмосфери, де вчинення певних дій, що виходять із підсвідомих упереджень, стає неможливим;

- змінюється мислення працівників – вони мають більше відповідальності, ініціативності і впливу на загальний результат діяльності організації;

- підвищує рівень задоволеності працею і менеджментом.

Незважаючи на демократичність, гнучкість і динамічність, використання більш ефективних

принципів і методів роботи, холакратична система управління не є бездоганною, а холакратія не є панацеєю в управлінській діяльності. Так, як і у будь-якій іншій системі управління, вищестоящі суб'єкти управління (зовнішні кола) спонукають до виконання заданої ними програми дій нижчестоящими суб'єктами управління (внутрішні кола) за чітко окресленою процедурою управлінських взаємовідносин, яка прописана та затверджена в установчо-нормативних документах – уставах, положеннях, наказах. А тому чим нижчий рівень (коло) суб'єкта управління, тим він має все менше і менше уявлення про загальну картину щодо реального стану справ конкретної організованої системи, її цільові засади, орієнтири на кінцеві результати, ніж попередній рівень (коло) суб'єкта управління. Тобто насправді не йдеться про остаточне усунення ієрархії в холакратичній моделі управління.

До недоліків слід віднести певну складність побудови організаційної моделі за УФК, зміну стереотипів управлінсько-функціональних взаємовідносин, що склалися, а також значну кількість правил, нові підходи, терміни й незвичні процедури прийняття рішень та розв'язання можливих конфліктів. Це вимагає зусиль і часу для адаптації, іноді значних. Окрім того, окремі співробітники можуть почувати себе некомфортно у такому управлінсько-організаційному середовищі, де їм ніхто не вказує, що, коли і як робити.

І нарешті, у моделі холакратії стосовно СМДН голос пацієнта також має проблематичний характер. Модель холакратії підходить не для всіх організацій, а тільки для тих, які готові до змін мислення, цінностей, корпоративної культури, мають концепцію-стратегію зростання та швидкого реагування на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища. Але далеко не всі медичні організації (за об'єктивних і суб'єктивних причин та ознак) мають змогу чи бажання прийняти цей виклик і реалізувати таку організацію управління системою. Тим більше, що такий перехід вимагає значних зусиль, часу на трансформаційні організаційно-управлінські перетворення. А тому можливі помилки, інерція, ігнорування, супротив (владний і посадовий, відкритий і латентний), сабо-

тажні прояви на будь-якому рівні, використання за звичаєм директивно-розпорядничьких методів, авторитарних стилів управління тощо.

Таким чином, за своєю суттю холакратія – це певна організаційно-функціональна, мобільно-гнучка система управління, яка спонукає як співробітників, так і посадових осіб до демократичних принципів і підходів, внутрішніх ініціатив і мотивів, відповідальності та свідомої дисципліни здійснення усіх процесів у конкретних управлінських структурах.

Наведене дозволяє стверджувати, що в умовах глобалізації і трансформаційних змін необхідним є впровадження практики управління за новітніми підходами і технологіями у вітчизня-

ній СМДН України, що стане новим поштовхом до її подальшого та цілеспрямованого розвитку.

Висновок. Перехід системи медичної допомоги населенню, її підсистем до холакратичної системи управління безпосередньо або її гібридної модифікації (холакратія + соціократія + ?) залежно від характеру ситуації чи виду управління не є панацеєю, але є еволюційним етапом подальшого розвитку управлінської думки і практики стосовно цієї соціально значущої галузі, які допоможуть розв'язати недоліки чинної проблемної ієрархії та відсутності ефективної системи управління на засадах сучасного менеджменту.

Список використаних джерел

1. <https://www.google.com/url?self.wikireading.ru>.
2. Робертсон Б. Холакратія. Революційний підхід в менеджменті. – «ЭКСМО». – 2017.
3. Щербина О.В. Від ієрархії до холакратії: еволюційна чи революційна зміна принципів управління // Вчені записки. Збірник наукових праць. – Випуск 10. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 141–145 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle>.
4. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki>.
5. Сердюк А. Як розв'язувати проблеми без менеджерів // OPEN'2017: Інтелект-проект Києво-Могилянської бізнес-школи. – 2017. – С. 84–87.
6. Rudd, Olivia (2009-04-24). Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy. John Wiley & Sons.
7. Koestler, Arthur (1967). The Ghost in the Machine. Penguin Group.
8. Buck, John; Villines, Sharon (2007). Sociocracy: A Deeper Democracy. Washington DC: Sociocracy.info Press, p. 31–50.
9. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/notes/system-management-dies.html>.
10. Michelle James. Navigating the New Work Paradigm. Center for Creative Emergence. – 2012. – 96 p.

ХОЛАКРАТИЯ В МЕДИЦИНСКОЙ ОТРАСЛИ КАК ДЕМОКРАТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ: СУЩНОСТЬ, ПРЕИМУЩЕСТВА, НЕДОСТАТКИ

В.И. Журавель, А.С. Котуза, В.В. Журавель, Д.С. Борковский, С.Р. Палій

Резюме. В статье рассматриваются суть, особенности, преимущества и недостатки холакратической системы управления и её перспективы для теории и практики относительно медицинской отрасли. Отражены ключевые аспекты этой модели управления.

Методы исследования. При анализе и оценке возможности внедрения в медицинской сфере современных систем управления использовался метод эмпирического анализа. Указание на предположения, отражение положений, гипотез, формирование результатов и выводов осуществлено с помощью методов логического анализа и обобщения. Обоснование положений относительно развития системы управления выполнено на основе теории социальных изменений.

Результаты. Холакратия – это социальная технология или система организации управления, в которой функции управленческих структур (власти, органов управления, должностных лиц) в принятии решений распределены в соответствии с методом социократии круговой структуры между командами-кругами (внешними и внутренними) как автономными и самодостаточными (но не самовластными) единицами. В организационной холакратической модели управления задействованы более эффективные принципы (гар-

монізація інтересів в процесі прийняття рішень, а не більшість голосів; прийняття рішень після обговорення людьми, які знають один одного) і методи роботи системи.

Висновки. Перехід системи медичної допомоги населенню, її підсистем на холакратическу систему управління безпосередньо або її гібридну модифікацію (холакратія + соціократія + ?) в залежності від характеру ситуації або виду управління не є панацеєю, але є еволюційним етапом розвитку управлінської думки і практики в цій сфері, які допоможуть розв'язати недоліки проблемної ієрархії і відсутності ефективного управління на принципах сучасного менеджменту.

Ключові слова: менеджмент, система медичної допомоги, ієрархія, холакратія, холакратическа система управління.

HOLACREINIA IN MEDICAL INDUSTRY HOW DEMOCRATIC SYSTEM: SOURCE, ADVANTAGES, BREAKING

V.I. Juravel, A. Kotuza, V.V. Juravel, D. Borkovskyy, S. Paliy

Resume. The article examines the essence, features, advantages and disadvantages of the holistic management system and its perspectives for theory and practice regarding the medical industry. Key aspects of this management model are reflected.

Research methods. An empirical analysis method was used in the analysis and evaluation of the possibility of introducing modern management systems in the medical field. The reference to assumptions, the reflection of provisions, hypotheses, the formation of results and conclusions was carried out using methods of logical analysis and generalization. The rationale for the development of the management system is based on the theory of social change.

Results. Holacretia is a social technology or management system in which the functions of management structures (authorities, management bodies, officials) in decision-making are distributed according to the method of sociocracy of circular structure between teams-circles (external and internal), as autonomous and self management (but not autocratic) units. The organizational holistic model of governance involves more effective principles (harmonization of interests in decision-making, not a majority of voices; decision-making after discussion by people who know each other) and methods the system works.

Conclusions. The transition of the system of medical care to the population, its subsystems to the holocratic control system directly or its hybrid modification (holocracy + sociocracy + ?) depending on the nature of the situation or type of management is not a panacea, but is an evolutionary stage in the development of management thought and practice in this area, which will help to untie the shortcomings of the problem hierarchy and the lack of an effective management system on the principles of modern management.

Keywords: management, medical care system, hierarchy, holacratia, holistic management system.

Рекомендовано до публікації:
доктор медичних наук, професор,
заслужений лікар України **І.П. Семенів**

Дата надходження рукопису: 03.01.2020

Журавель Володимир Іванович – доктор медичних наук,
професор кафедри менеджменту охорони здоров'я НМУ
ім. О.О. Богомольця МОЗ України

Адреса: 03143, м. Київ, вул. акад. Заболотного, 21

E-mail: zhuravel_vi@ukr.net

Контактний телефон: +38 (044) 250-13-37 (для кореспонденції)