Зокрема, особливу увагу варто приділити механізмам реалізації систем стимулювання у взаємозв'язку з іншими підсистемами управління на підприємстві та оцінці ефективності від їх впровадження, чому і присвячуються подальші дослідження [1; 4].

1. Потьомкіна О. В. Стимулювання праці як спосіб ефективного управління персоналом підприємства / О. В Потьомкіна, В. Ю. Дорош // Зб. тез допов. X Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективные научные исследования – 2014». – 17–25.02. – Бял ГРАД-БГ: (г. София, Болгария), 2014. – 111 с. – С. 62–64.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручн. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академ-видав», 2003. – 416 с.
3. Осовська Г. В. Економічний словник / Г. В. Осовська, О. О. Юшкевич, Й. С. Завадський. – К. Кондор, 2007. – 357 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручн. – К. : КНЕУ, 2005. – 337с.
5. Райзберг Б. А. Современный энциклопедический словар / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента = Management // Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. – 3-е изд. – М. : «Вильямс», 2007. – 672 с.
7. Сардак С. Е. Потенціал маркетингу в удосконаленні механізму господарювання вітчизняних підприємств : дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Дніпропетровськ. 2005. – 193 с.
8. Потёмкина Е. В. Мотивационные механизмы деятельности персонала и оценка эффективности их внедрения в сфере предпринимательства / Е. В. Потёмкина // Болгарія та Європейський Союз: конкурентоспроможність та інновації». – Серія «Менеджмент, маркетинг і підприємництво, корпоративне управління і розвиток бізнесу в Болгарії та ЄС». – 18.04.2016. – 380с. – С. 147–153.

УДК 339.7
Примостка О. О., д.е.н., професор
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

ХОЛАКРАТІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОРПОРАЦІЯХ

У статті розкрито особливості створення та функціонування інноваційної системи менеджменту в організації – холакратії. Досліджено особливості функціонування холакратичних систем менеджмеету в світових корпораціях.

Проаналізовано переваги та слабкі місця холакратичного стилю менеджменту та побудови проектної діяльності.

Ключові слова: менеджмент, холакратія, ролі, кола, лід.

Prymostka O.

HOLACRACY AS AN INNOVATIVE APPROACH TO MANAGEMENT IN CORPORATIONS

Modern global trends in economic development create challenges for managers of all levels to find the optimal and effective organizational system of the company. The pressure of competition on the efficiency of companies is constantly and comprehensively. One of the key factors is the pressure from globalization, which greatly offsets the classical competitive advantages of international corporations. Classical approaches to create a management system in corporations do not always meet the requirements of owners of transnational corporations. Top management companies will always find in the process of building an effective management system and finding non-trivial, non-standard solutions.

The system of holacracy emerged from Ternary Software (Exton, Pennsylvania, USA), known for its innovative approaches to seeking governance styles and gravitation for democratic ones. The holacratic organization of management in a company is characterized by the presence of various roles of employees who create circles. Created separate circles form a system of circles, self-organizing forms of management organization.

Unlike classical control systems, the holacracy is based on the performance of the role of the staff, and not the official duties. The division of functional or project responsibilities is not solely between the people hired to perform them. In a holacracy system, one person can perform several roles at a certain time, and it is also possible that several members of the team perform the same role.

The organization of the company's circles minimizes resistance to change and any reorganization will take place painlessly and quickly. Relations within the circle become more convincing, since joint work on the task is carried out commandly. Each participant in the circle has the right to vote, both during internal meetings and regarding staff decisions - the adoption or exclusion of a team member.

The communication between the circles is maintained through two types of links: rap links and lead links. Repnink reports on the work of the circle, talks about the team's problem («friction», summarizes the proposals and re-offers them for team discussion. Ice Link coordinates the distribution of roles among the members of the circle, formulates the tasks and terms defined by the outer circle.

In holacracy companies, all information is extremely transparent. The data of employees and teams is open - from wages and results of financial reports to the results of work and the ultimate function of the employee. Holacracy companies practice self-employed salary systems. The methods are different – somewhere the staff fill out special questionnaires in which they evaluate each colleague based on his contribution to the general case, where the level of salary is assigned to special meetings during the general discussion.

Holacracy, as an innovative and non-standard approach to corporate governance, allows for increased flexibility, efficiency, transparency, innovation, and employee responsibility. The holacratic approach motivates team members to take on the initiative and stimulate the generation and implementation of ideas. The system of distributed powers reduces the burden of accepting each individual decision that lies on the managers.

Also, the positive moment in the system of holacracy is the absence of the usual gender models of behavior. Holacratia provides protection that leads to the creation of an atmosphere where certain actions that come from subconscious prejudices become impossible.

The absence of a hierarchy of positions practically means the inaccessibility of career growth, but it is beneficial for the company, since selfishness is shattered; only infinitely dedicated workers remain, and the holacracy increases the responsibility of people for their thoughts and actions.

At the same time, the holacracy has a number of shortcomings and precautions from the introduction of the company. the voice of the client in the holacracy model is absent, concluding that in a flexible client-focused company such as Zappos, the holacracy is capable of raising its attention to administrative issues, but there is no guarantee that this system will be effective in organizations where flexibility and high degree of concern for the client has not yet been reached.

Key words: management, holacracy, roles, circles, lead.

Примостка Е. А.

ХОЛАКРАТИЯ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТА В КОРПОРАЦИИ

В статье раскрыты особенности создания и функционирования инновационной системы менеджмента в организациии – холАкратии. Исследованы особенности функционирования холакратичних систем менеджмеету в мировых корпорациях. Проанализированы преимущества и слабые места холакратичного стиля менеджмента и построения проектной деятельности.

Ключевые слова: менеджмент, холакратия, роли, круги, лид.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Сучасні глобальні тенденції розвитку економіки створюють виклики для менеджерів всіх рівнів щодо пошуку оптимальної та ефективної організаційної системи компанії. Тиск конкуренції на ефективність діяльності компаній відбувається постійно та всебічно. Одним із визначних факторів є тиск з боку глобалізації, яка значно нівелює класичні конкурентні переваги міжнародних корпорацій. Класичні підходи до побудови системи менеджменту у корпораціях не завжди задовольняють вимогам власників

транснаціональних корпорацій. Топ менеджмент компаній постійно знаходисть у процесі побудови ефективної системи управління та пошуку нетривіальних, нестандартних рішень.

Одним із рішень для топ менеджменту із пошуку інноваційних управлінських рішень є холакратія. Холакратія застосовується у комерційних і неприбуткових організаціях у США, Франції, Німеччині, Новій Зеландії, Австралії, Великій Британії [1].

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Термін холакратія (англ. *Holacracy*) – соціальна технологія або система організації управління, в якій влада і прийняття рішень розподілена поміж командами, що самоорганізовуються, а не надається згідно управлінсьої ієрархії [2]. Термін «холакратія» походить від терміна «холархія», вперше введеного Артуром Кестлером у 1967 році в книзі «Привид в машині». Холархія складається з «Холонів» (грец. Ὅλον - середній рід від ὅλος, що означає «цілий»), або інакше автономних і самодостатніх одиниць, при цьому залежних від більшого цілого, частиною якого вони є [3]. Таким чином, холархія – це ієрархія саморегулюючих Холонів, що функціонують одночасно як автономні цілісні одиниці, і як залежні частини [3].

Система холакратії виникла в компанії Ternary Software (м. Екстон, штат Пенсильванія, США), яка відома інноваційними підходами до пошуку стилів управління та тяжінням до демократичних форм управління організацією [4]. Брайн Робертсон, засновник компанії Ternary Software, працюючи над пошуком необхідних для компанії управлінських підходів, створив та описав нову організаційну систему, включивши найбільш ефективні методи роботи, що стала відомою під назвою Holacracy в 2007 році [5]. Апробувавши описану систему менеджменту в межах власної корпорації, Брайн Робертсон у 2010 році виклав основні принципи і методи роботи системи у праці «Конституція Холакратії» [6].

Цілі статті: дослідження теоретичних засад та практичної реалізації холакратичного підходу як системи менеджменту у корпораціях.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Холакратія може легко поєднуватися з теорією зацікавлених осіб, оскільки структура правління в холакратії допускає присутність численних

представників зацікавлених осіб в органах управління і забезпечує зв'язок між численними організаціями з загальними інтересами на рівні правління. Порівняння класичних корпоративних принципів та холакратії дає підставу для визначення суттєвих відмінностей (табл. 1), як у частині оранізаційної структури, розподілу обов'язків, визначення меж відповідальності.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика класичної системи управління та холакратії

Класичні корпоративні принципи	Холакратія
Централізація влади, жорстка службова ієрархія	Відсутність ієрархії
Розподіл компанії на відділи і департаменти	Штат співробітників розділяється на круги, всередині яких робочі обов'язки рівномірно розподілені між усіма співробітниками. Співробітники можуть складатися одночасно в декількох колах
Діяльність співробітників чітко регламенірована і розмелована, строгі робочі обов'язки	Обов'язки розподіляються залежно від особистих переваг / якостей співробітників, надається більше можливостей для реалізації творчого потенціалу. Члени одного кола можуть погоджувати один з одним графік роботи і так далі
Керівник приймає більшість рішення одноосібно або у вузькому колі сподвижників	Вільне прийняття рішень і особиста відповідальність співробітників
Базова заробітна плата на кожній посаді і кожному рівні корпоративної ієрархії	Співробітники самі призначають собі зарплату

Примітка. Сформовано автором

Візуалізація організаційної структури за ієрархічного (рис. 1) стилем менеджменту дозволяє зробити припущення про неоднозначність переваг та недоліків кожного із підходів.

Холакратична організація управління в компанії характеризується наявністю різних ролей співробітників, які створюють кола. Створені окремі кола формують систему кіл, що самоорга-

нізуються (але не самоврядних) (рис. 2). Окремі кола не є незалежними структурами, вони перетинаються у різних площинах, створюючи синергетичний ефект проектних команд і у корпорації вцілому. Кола мають ієрархічну організаційну структуру, зовнішні кола формулюють перед кожним колом конкретну мету та завдання, визначають сфери відповідальності окремого члена команди та групи вцілому.

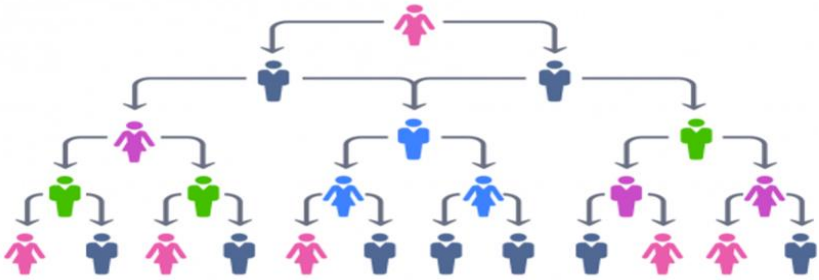

Рис. 1. Ієрархічна система управління

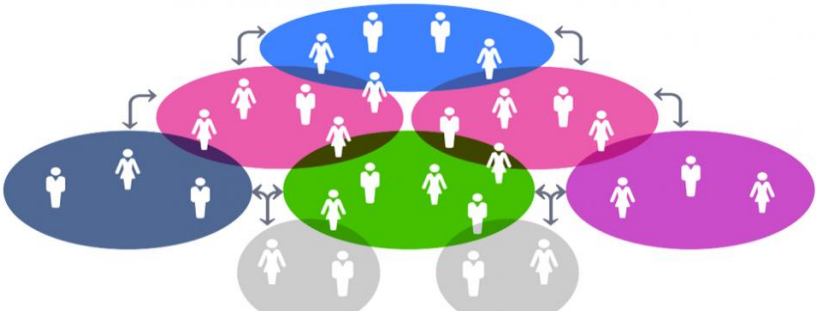

Рис. 2. Холакратична система управління

На відміну від класичних систем управління, холакратія грунтується на виконанні співробітниками ролей, а не посадових обов'язків. Розподіл функціональних або проектних обов'язків відбувається не виключно між людьми, найнятими їх виконувати. У системі холакратії одна особа може виконувати декілька ролей у певний момент часу, також можлива ситуація, коли одну і ту ж роль виконують декілька членів команди.

Модель холакратії передбачає відсутність необхідності узгоджувати кожне рішення з керівництвом та залишає за кожним

членом команди певну свободу прийняття рішень і відповідальності. Ролі в команді розподіляються залежно від обставин і визначених завдань, вони можуть перерозподілятися (навіть протягом робочого дня) – так ролями можна мінятися, якщо її краще виконає хтось інший або якщо член команди хоче навчитися чомусь новому. Ролі визначаються для кожного «кола» – чи інакше команди – методом колективного управління і регулярно допрацьовуються і виправляються з метою приведення їх у відповідність до постійно змінюючихся потреб організації [7]. Ротація учасників проектної групи позитивно впливає на ефективність, оскільки рівень мотивації у кожен конкретний момент є максимальним.

Організація структури компанії колами мінімізує опір змінам та будь-яка реорганізація буде проходити безболісно і швидко. Відносини всередині кола стають більш довірливими, оскільки спільна праця над поставленим завданням ведеться командно. Кожен учасник кола має право голосу, як під час внутрішніх зборів так і щодо кадрових рішень – прийняття або виключення члена команди.

Кожне коло використовує чітко визначений процес управління для вироблення і регулярного доопрацювання власних ролей і принципів роботи. У холакратії передбачається структурований процес, відомий як «інтегративне прийняття рішень» для внесення пропозицій про зміни в структурі управління, внесення поправок в дані пропозиції і заяви заперечень проти них. Ця система не базується на консенсусі або згоді, в ній інтегруються думки всіх сторін з конкретного питання і забезпечується, щоб запропоновані ідеї та пропозиції змін виникали з потреб конкретних ролей, а не з особистих переваг або егоїстичних мотивів співробітників [8].

Зв'язок між колами підтримується через два типи лінків: реп-лінки та лід-лінки. Реп-лінк звітує про роботу кола, виносить на обговорення проблеми команди («тертя»), узагальнює пропозиції та повторно пропонує їх для командного обговорення. Лід-лінк координує розподіл ролей між членами кола, формулює завдання та строки, які визначаються зовнішнім колом. Тобто за лід-лінком закріплені функції менеджера, єдина відмінність полягає в тому, що ліда призначає зовнішнє коло, і в будь-який момент його можуть звільнити від виконання ролі.

У холакратії процеси координації команд визначаються навколо виробничих потреб, а також потрібно, щоб кожен учасник кола виконував певні обов'язки з метою забезпечення ефективної та продуктивної спільної роботи [9; 10]. На противагу процесу управління, що є колективним і інтегративним, кожен учасник, що заповнює будь-яку роль, має високу ступінь автономності та повноважень для прийняття рішень щодо найбільш ефективних способів досягнення своїх цілей. У деяких джерелах парадигма розподілу повноважень в холакратії описується як повністю протилежна традиційній управлінській ієрархії; замість необхідності отримання дозволу на те, щоб зробити будь-які дії або запровадити інновації, холакратія надає необмежені повноваження на здійснення будь-яких дій, необхідних для досягнення цілей в межах ролей, якщо тільки дані повноваження не обмежені принципами управління і не мають на увазі витрачання активів організації (грошових коштів, інтелектуальної власності і т. д.) [11; 12].

У холакратичних компаніях вся інформація гранично прозора. Дані працівників і команд відкриті – від заробітної плати та підсумків фінансових звітів до результатів роботи і кінцевої функції співробітника. Такий підхід, з одного боку, дозволяє самоврядним командам і працівникам приймати оптимальні рішення, засновані на більшій кількості інформації, з іншого боку, працює на усунення ієрархії і недовіри в колективі.

Деякі холакратичні компанії практикують систему самостійного призначення заробітної плати. Методики відрізняються – десь співробітники заповнюють спеціальні анкети, в яких вони оцінюють кожного колегу на підставі його вкладу в загальну справу, десь рівень заробітної плати призначається на спеціальних нарадах під час загального обговорення. Іноді люди навіть самі встановлюють собі зарплату, використовуючи внутрішнє консультування, засноване на радах і рекомендаціях оточуючих.

Висновки. Холакратія як інноваційний та нестандартний підхід до системи менеджменту в корпорації дозволяє підвищити гнучкість, ефективність, прозорість, інноваційну діяльність та ступінь відповідальності співробітників [13]. Холакратичний підхід мотивує учасників команди брати на себе ініціативу та стимулює генерувати та втілювати ідеї. Система розподілених повноважень знижує тягар прийняття кожного окремого рішення, що лежить на керівниках.

Відсутність ієрархії посад практично означає недоступність кар'єрного росту, але для компанії це вигідно, оскільки егоїсти відсіюються, залишаються лише безмежно віддані працівники, холакратія підвищує відповідальність людей за свої думки і дії [14].

Також, позитивним моментом у системі холакратії, є відсутність звичних гендерних моделялей поведінки. Холакратія «забезпечує захист, який призводить до створення атмосфери, де вчинення певних дій, що виходять з підсвідомих упереджень, стає неможливим» [15].

Одночасно, холакратія має низку недоліків та пересторог від впровадження у компанії, зокрема у повідомленні за січень 2014 року на онлайн-ресурсі журналу Forbes, автор книг з управління і лідерства Стів Деннінг застеріг читачів від того, щоб вважати холакратію панацеєю, заявивши, що всупереч твердженням про усунення ієрархії, насправді рішення передаються від зовнішніх кіл до внутрішніх за чітко окресленої ієрархії, при цьому кожне наступне коло має все менше і менше уявлення про загальну картину, порівняно із попереднім колом [16]. Він також заявив, що правила і алгоритми роботи, викладені в установчих документах системи, як наприклад, стаття Робертсона, яка послужила початком виникнення системи, дуже детально розписані, і в них приділяється велика увага «адміністративним процедурам». і нарешті, Деннінг додав, що голос клієнта в моделі холакратії відсутній, роблячи висновок, що в гнучких компаніях, зосереджених на клієнті, таких як Zappos, холакратія здатна підвищити увагу до адміністративних питань, проте немає гарантій, що ця система виявиться ефективною в організаціях, де гнучкість і високий ступінь турботи про клієнта ще не досягнуті. Партнер HolacracyOne Олів'є Компань відповів по пунктам на висловлену критику в своїй статті, опублікованій в блозі компанії [27]. Він стверджує, що в критиці Деннінга простежується нерозуміння холакратії, і далі роз'яснює, яким чином правила роботи холакратії допомагають вирішити або запобігти передбачуваним труднощам.

1. Röll, Martin (2015). Organisations running on Holacracy. structureprocess.com.
2. Rudd, Olivia (2009-04-24). Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy. John Wiley & Sons.
3. Koestler, Arthur (1967). The Ghost in the Machine. Penguin Group.

4. Badal, Jaclyne (April 23, 2007). Can a Company Be Run as a Democracy?. Wall Street Journal.
5. Robertson, Brian (June 2007). Evolving Organization. Integral Leadership Review 7 (3).
6. Robertson, Brian (2010). Holacracy Constitution: https://store.holacracy.org
7. [http: // holacracy.org/constitution#art11 Holacracy constitution, definition of a role]. holacracy.org. 2015.
8. Holacracy governance meetings. holacracy.org. 2015.
9. [http: / /wiki.holacracy.org/index.php?title=Partner_Duties Partner duties in Holacracy]. wiki.holacracy.org. 2015.
10. Röll, Martin (2014). Energizing Project Roles (Holacracy Basics, Part 1). structureprocess.com.
11. Work, Daniel (2015). -2-permission-cultures-738b20a8ce3c Part 2: Permission Cultures. medium.com.
12. Holacracy constitution, definition of a role. holacracy.org. 2015.
13. James, Michelle (2012). Navigating the New Work Paradigm. Center for Creative Emergence.
14. Hsieh, Tony (April 8, 2015). A Memo From Tony Hsieh. Zappos Insights. Zappos. Процитовано June 6, 2015.
15. Meade, Kristy (2015). Holacracy: A Step Toward Equality. medium.com.
16. Denning, Steve (2014-01-15). Making sense of Zappos and Holacracy. Forbes.
17. Compagne, Olivier (2014-01-21). -blog / 67144c3adf8 Holacracy Is Not What You Think. HolacracyOne's Blog.

УДК 338.516.4
Рудь Н. Т., д.е.н., професор,
Козеровська Ю. О., магістрант
Луцький національний технічний університет

ЕКОЛОГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВА: ІНФРАСТРУКТУРА, ПОЛІТИКА, МАРКУВАННЯ

У статті досліджено значення екомаркетингу для підприємства. В інфраструктурі екомаркетингу виділено додатково дві зони. Показано етапність формування системи екологічного маркетингу. Виділено рівні екологізації: стандартний, соціальний та інноваційний. Маркетингову політику рекомендовано формувати на концептуальних основах: товар – екоатрибути; ціна – екодиференціація; комунікації – екоінформація; збут – екопереваги. Показано значення екологічної політики та екологічного маркування.

Ключові слова: маркетинг, інфраструктура, політика, маркування, рівні, споживач.