

**Вищий навчальний заклад  
«Університет економіки та права «КРОК»**

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ  
УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК»**

**СПЕЦВИПУСК БІЗНЕС ШКОЛИ КРОК**

**Фахове видання**

**Випуск №2 (50)**

**Київ – 2018**

*Збірник наукових праць «Вчені записки Університету «КРОК» внесено до списку друкованих (електронних) періодичних видань, що включаються до Переліку наукових фахових видань України (Додаток 11 до наказу Міністерства освіти і науки України від 07.10.2015 № 1021)*

**Міжнародні бази та каталоги, які індексують видання:**

- Google Scholar;
- Ulrichsweb Global Serials Directory;
- Index Copernicus;
- Російський індекс наукового цитування (РИНЦ);
- Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського.

**Вчені записки Університету «КРОК»: зб. наук. праць. Київ: Вид-во Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 2018. Вип. №2 (50). 2018. – 149 с.**

У п'ятдесятому випуску збірника «Вчені записки Університету «КРОК» опубліковано результати наукових досліджень вчених та викладачів Бізнес Школи КРОК. Розглянуто актуальні питання управління, адміністрування та впровадження інновацій в діяльності підприємств і організацій різних галузей економіки.

*Рекомендовано до друку Вченою радою Університету економіки та права «КРОК»  
(протокол №1 від 18 жовтня 2018 року)*

**Головний редактор:**

**Мігус І.П.** доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, Університет «КРОК», Київ, Україна

**Відповідальний секретар:**

**Коваль Я.С.** доцент кафедри управління фінансово-економічною безпекою, Університет «КРОК», Київ, Україна

**Редакційна колегія:**

<b>Лаптєв С.М.</b>	кандидат економічних наук, професор, ректор, Університет «КРОК», Київ, Україна
<b>Алькама В.Г.</b>	доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій, Університет «КРОК», Київ, Україна
<b>Грабєц Олімпія</b>	PhD (економічні науки), заступник директора Інституту менеджменту та економіки Вищої школи Гуманітас, Республіка Польща
<b>Грушко В.І.</b>	доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри національної економіки та фінансів, Університет «КРОК», Київ, Україна
<b>Денисенко М.П.</b>	доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та туризму, Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, Україна
<b>Захаров О.І.</b>	кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри управління фінансово-економічною безпекою, Університет «КРОК», Київ, Україна
<b>Кавун С.В.</b>	доктор економічних наук, професор, ректор, Харківський технологічний університет «ШАГ», Харків, Україна
<b>Копитко М.І.</b>	доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, Україна
<b>Мельничук Д.П.</b>	доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та поведінкової економіки, Університет «КРОК», Київ, Україна
<b>Петрова І.І.</b>	доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки, Університет «КРОК» Київ, Україна
<b>Одягайло Б.М.</b>	доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, Університет «КРОК», Київ, Україна
<b>Радіонова І.Ф.</b>	доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки, Університет «КРОК», Київ, Україна
<b>Рокоча В.В.</b>	доктор економічних наук, професор, декан факультету міжнародних економічних відносин, Університет «КРОК», Київ, Україна
<b>Терехов В.І.</b>	доктор економічних наук, професор, професор кафедри управлінських технологій, Університет «КРОК», Київ, Україна
<b>Токар В.В.</b>	доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних фінансів, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
<b>Чирва О.Г.</b>	доктор економічних наук, професор, директор Інституту економіки та бізнес-освіти, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, Умань, Україна

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія КВ № 17174-5944ПП від 18.11.2010 р.*

© автори статей, 2018

© Університет економіки та права «КРОК», 2018

## ***Зміст***

### **РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

<b><i>Бакка О.Л.</i></b> Поведінкова економіка і питання мотивування персоналу	5
<b><i>Золотаревич І.А.</i></b> Сучасні тенденції розвитку репутаційного менеджменту та комунікаційних технологій	18
<b><i>Загорняк Н.Б.</i></b> Управління майном та інвестиційний розвиток в Україні	34
<b><i>Калініна Н.В.</i></b> Основні причини неефективних організаційних змін в компаніях: теорія і практика за Дж. П. Коттером	49
<b><i>Шевченко Н.О.</i></b> Збільшення прибутковості виробників зернових культур за рахунок ефективного управління, планування та контролю	60

### **РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ**

<b><i>Олейнікова І.А.</i></b> Трансформація функції бек-офісів з метою підтримки культури інновацій та розгортання інтелектуального капіталу	78
<b><i>Сіукаєва О.Г.</i></b> Шлях змін або історія реорганізації однієї компанії	96
<b><i>Сєдашова О.А.</i></b> Активація креативного потенціалу команд	115
<b><i>Хоменко О.Ю.</i></b> Як побудувати ефективну систему навчання на роботі. Роздуми про теорію і пропозиції для практики	130

## *Content*

### **CHAPTER 1. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION**

<i>Bakka O.</i> Behavioral economics and staff motivation issues	5
<i>Zolotarevych I.</i> Modern trends in reputation management and communications technology	18
<i>Zagorniak N.</i> Fiduciary management of assets and investment-driven development in Ukraine	34
<i>Kalinina N.</i> Main causes of inefficient organizational changes in companies: theory and practice for J. P. Kotter	49
<i>Shevchenko N.</i> Maximizing profitability in crop producing farms through efficient planning and control management	60

### **CHAPTER 2. INNOVATIVE ACTIVITIES**

<i>Oleynikova I.</i> Transformation of Back-Offices Function to Support a Culture of Innovation and Intellectual Capital Deployment	78
<i>Siukaeva O.</i> The path of change or the history of reorganization of one company	96
<i>Sedashova O.</i> Activaton of the teams creative potential	115
<i>Khomenko O.</i> How to make on the job learning work. Reflections on theory and suggestions for practice	130

## ***Розділ 1. Менеджмент та адміністрування***

**УДК 330:65**

### **ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА І ПИТАННЯ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

***Бакка О.Л.***

*викладач Бізнес Школи КРОК, професійний диплом з маркетингу Королівського  
Інституту маркетингу, Великобританія (CIM PD)*

### **BEHAVIORAL ECONOMICS AND STAFF MOTIVATION ISSUES**

***O. Bakka***

*Instructor of KROK Business School, a professional diploma in marketing of  
the Royal Institute Marketing, UK (CIM PD)*

*DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-5-17>*

**Анотація.** В цій статті, спираючись на дослідження науковців та фахівців в сфері управління, керуючись міжнародним досвідом та знаннями, а також досвідом провідних спеціалістів в цій галузі, автор вказує шлях до управлінського успіху та дає відповідь на питання: які конкретні кроки та заходи необхідно вжити управлінцеві орієнтованому на отримання значного результату та як забезпечити розвиток і ефективну мотивацію своїх підлеглих? Як, зрештою, навчитись керівникові чути свій колектив та розумно і ефективно скеровувати та використовувати наявні ресурси як матеріальні так і нематеріальні. Також, автором проведені дослідження найбільш вдалих методів мотивації саме для наших теренів, з урахуванням ментальних, національних та культурних особливостей і на цій основі розроблені практичні поради керівникові на шляху глибинного розуміння ключових речей, котрі визначають поведінку співробітників і впливають на їх продуктивність. У цій статті йдеться

про те, які стимули і мотиви, у більшості випадків, керують поведінкою підлеглих, як достукатися до співробітника, щоб стимулювати його до максимально ефективної діяльності та проактивності на робочому місці. Що робити для того, щоб внутрішнє напруження співробітника не росло як сніжний ком, а зм'якшувалося і мінімізувалося через зовнішню спеціальну дію? Також, у цій статті маємо відповідь на питання: як в жорстких умовах сьогодення підвищувати ефективність підлеглих керівникам підприємств та підрозділів в Україні? Яким тенденціям на даний момент більше відповідають потреби українських заробітчанин: загальносвітовим або європейським і які з чинників, що впливають на бажання співробітників працювати, ефективніші для українців, ті що знаходяться як в площині фінансових винагород чи з розряду не фінансового стимулювання? Та інші важливі питання.

**Ключові слова:** поведінкова економіка, управління персоналом, фінансове та не фінансове стимулювання, мотивація персоналу, ефективне управління.

*Формул: 0, рис.: 2, табл.: 2, бібл.: 10.*

**Annotation.** In this article, based on the research of scientists and specialists in the field of management, guided by international experience and knowledge, as well as the experience of leading experts in this field, the author points the way to managerial success and answers the question: what specific steps and measures should be taken by an oriented manager to obtain a significant result and how to ensure the development and effective motivation of their subordinates? How, however, to learn the head to hear the collective and reasonably and effectively to direct and use available resources both material and non-material. Also, the author has conducted research on the most successful methods of motivation specifically for our open spaces, taking into account mental, national and cultural characteristics, and on this basis, practical advice has been developed for the manager on the path to a deep understanding of key things that determine the behavior of employees and affect their performance. This article describes what incentives and motives, in most cases, control the behavior of

subordinates, how to reach an employee in order to encourage him to work as efficiently as possible and to be proactive in the workplace. What should be done to prevent the employee's internal stress from growing like a snowball, but softening and minimizing through an external special action? Also, in this article there is an answer to the question: how in the harsh conditions of the present to increase the effectiveness of subordinate managers of enterprises and divisions in Ukraine? What trends are currently more in tune with the needs of Ukrainian workers in the world: global or European, and which of the factors affecting employees' willingness to work that are effective for Ukraine, those that are either in terms of financial rewards or non-financial incentives? And other important questions.

**Key words:** behavioral economics, personnel management, financial and non-financial incentives, staff motivation, effective management.

*Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 2, bibl.: 10.*

**Постановка проблеми.** Людина влаштована таким чином, що найважливішою його функцією, що працює через підсвідомість, є забезпечення власної безпеки. Це нормально. Це один з базових принципів: хочеш вижити – забезпеч свою безпеку. Особливо сильно цей рефлекс працює в тому випадку, коли людина перебуває в агресивному середовищі. Тобто в середовищі, що має на увазі конкуренцію. У той же час, якщо задатися питанням про те, що є одним з базових принципів існування ефективної економіки, ми отримаємо ідентичну відповідь – конкуренція. А якщо подивитися більш сфокусовано, то саме бізнес і, зокрема, фармацевтичний ринок є яскравими представниками високо конкурентного середовища. Очевидно, що всім, хто працює на цьому ринку від виробництва і до роздробу доводиться працювати в агресивному оточенні. Отже нестабільна економічна ситуація в країні є додатковим фактором тиску.

Немає необхідності пояснювати, що будь-який співробітник фармацевтичної компанії постійно знаходиться в стані стресу. Це вплив є істотним, оскільки змушує кожного підсвідомо брати участь у великих перегонах

на високоприбутковому технологічному ринку. І в цих перегонах будь-який співробітник може обирати тільки між двома ролями.

Першу роль можна умовно назвати «Жертва обставин» і описати за допомогою наступного внутрішнього діалогу: «Я переживаю, що мої результати роботи можуть виявитися нижчими від тих високих стандартів, які встановлені в компанії і/або в моєму колективі. Якщо в більшості випадків я не показую потрібний рівень, то скоро мій безпосередній начальник це помітить і зможе мене фінансово покарати, понизити в посаді або звільнити! Я б не хотів постраждати матеріально або втратити це місце. Потрібно постаратися якомога менше уваги керівника фокусувати саме на моїх результатах і весь час тримати в голові запасний набір причин, які нібито сильно заважають мені в роботі. Головне - зберегти «status quo».

Друга роль «Я - супер». І така позиція має на увазі наступну логіку існування: «Якщо я хочу залишитися в цій компанії і маю намір реалізувати свої кар'єрні або фінансові амбіції, я повинен постійно показувати результат, що перевершує високо встановлену планку. Я повинен працювати ще активніше, постійно вишукуючи нові можливості і піклуючись про те, щоб якомога більше керівників помітили мої надзусилля. Думка про мене у всіх тих, хто може вплинути на моє просування, завжди має бути високою. Будь-яка моя помилка може дуже дорого коштувати».

Якщо фармбізнес є жорстким середовищем, то в ньому виживають найсильніші – як підприємства, так і люди, що працюють на них. Всі співробітники – від директора заводу до підлеглих – знаходяться в постійному стресі і пошуці шляхів виживання.

Цілком справедливо можна зауважити: так було завжди і так буде! Навіщо зайвий раз обговорювати неминуче? Дійсно, часто очевидні речі випускаються нами з уваги через те, що «Тож усе зрозуміло». І тут криється певна небезпека для справжнього лідера. Тому що управлінець, орієнтований на отримання значного результату, апріорі може забезпечити його тільки за рахунок розвитку



своїх підлеглих. Але це неможливо, якщо керівник не розуміє ключових речей, що визначають поведінку співробітників і впливають на їх продуктивність. Очевидно, що чим більше амбіцій у менеджера в досягненні певної мети тим більше він повинен фокусуватися на людях. Якісно це можна зробити лише в разі глибинного розуміння того, які стимули і мотиви керують поведінкою підлеглих. Таким чином, є сенс поговорити про те як достукатися до співробітника, щоб стимулювати його до максимально ефективної діяльності та проактивності на робочому місці. Що робити для того, щоб внутрішнє напруження співробітника не росло як сніжний ком, а пом'якшувалося і мінімізувалося через зовнішню опосередковану дію?

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Якщо звернутися до міжнародного досвіду, то дослідження такої компанії як McKinsey розкривають цікаві закономірності [9]. Опитування 1 047 керівників і службовців по всьому світу показують, що найбільш суттєві чинники, що впливають на бажання співробітників ефективно працювати, знаходяться як в площині фінансових винагород так і нефінансового стимулювання. Причому основні фактори мають дуже близьке за силою впливу значення. Результати дослідження демонструють наступне:

Таблиця 1

**Чинники, що впливають на бажання співробітників ефективно працювати  
(результати дослідження McKinsey)**

Нефінансові стимули	Фінансові стимули
<ul style="list-style-type: none"><li>• Похвала від безпосереднього керівника – 67%</li><li>• Увага лідерів до співробітника – 63%</li><li>• Можливості ведення спеціальних проєктів або виконання особливих завдань – 62%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Винагорода за досягнення – 60%</li><li>• Підвищення щомісячної заробітної плати – 52%</li></ul>

*Джерело: складено автором на основі [9]*

Незважаючи на те, що середньосвітові значення оцінки важливості стимулів приблизно однакові, проте, все-таки можна виділити лідера у вигляді похвали від безпосереднього керівника. Отже, цей факт варто взяти до уваги.

Правильно було б також подивитися на такі країни, які географічно і ментально перебувають ближче до нас. І в цьому може бути корисним дослідження, що проведене групою дослідників під керівництвом Nadja Damij в Словенії в 2015 році серед високоосвічених службовців з громадського і приватного секторів економіки [7]. З одного боку Словенія стрімко інтегрується в Європейське співтовариство, з іншого їх ментальність та історичні закономірності досить близькі до українських. Отже, на перше місце в цьому дослідженні виходить фактор «Почуття досягнення результату», на друге – «Визнання заслуг лідером або співробітниками», на третє – «Похвала від безпосереднього керівника або колег», і тільки на 27-му місці з 30 факторів знаходиться – «Заробітна плата». Можна зробити висновок про те, що у «високоосвічених службовців» в не такій далекій від України Словенії все склалося з базовими потребами за Маслоу і вони орієнтовані більше на визнання і задоволення від ефективності своєї роботи.

Яким же тенденціям на даний момент більше відповідають потреби українських заробітчанин: загальносвітовим або європейським? Визначитись ми можемо завдяки результатам опитування, проведеного в 2015 році порталом HeadHunter [6]. Подивіться на його результати, представлені на рисунку 1.

Які висновки напрашуються? Так, українські службовці у своїх вподобаннях більш тяжіють до середньосвітових тенденцій. Як і в дослідженні McKinsey, українські респонденти теж передусім хочуть збільшення доходу, тим самим показуючи, що до європейських тенденцій нам ще далеко. І швидше за все ми не помилимося в тому, що такі акценти на фінансову складову пов'язані із загальним низьким рівнем доходів України.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є вивчення взаємозв'язку між очікуванням українських працівників і службовців від роботодавця та методами мотивації персоналу.



**Рис. 1. Що мотивує працювати більш ефективно**

*Джерело: [6]*

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На превеликий жаль, переважна частина працівників, а часом і менеджерів середнього рівня мислять до болю прямолінійно: «більше грошей» - це єдиний важіль для підвищення ефективності та збільшення кінцевого результату. І якщо йти за такою логікою, то виходить, що завтра ж потрібно закрити всі підприємства в країні, які не в змозі платити максимальні зарплати.

Відповідальному лідеру, який будує свої відносини з колективом на принципах відкритого діалогу, варто зрозуміти: що робити для нівелювання таких настроїв в команді? Адже абсолютно очевидно, що в більшості ситуацій у керівника немає можливості постійно підвищувати зарплати і преміальні своїм підлеглим. До того ж усім відомо, що після збільшення суми винагороди через досить короткий проміжок часу співробітник починає працювати з такою ж ефективністю, як і до підвищення. Інакше кажучи, це підвищення забувається і не сприймається як щось таке, за що необхідно боротися і виправдовувати додатковою інтенсивністю. Як же зійти з цього «шляху в нікуди» і отримати збільшену віддачу від підлеглого, не спалюючи фінансові ресурси?

Автору в своїй практиці бізнес-тренера доводиться досить часто спеціально виводити аудиторію на дискусію «Чи є головним стимулом тільки сума грошей?». Робиться це навмисне, щоб люди почали промовляти такі твердження вголос в групі колег. Таким чином, вони мимоволі починають більше замислюватися над цим постулатом. І розмова на тему «Що б ви не дозволили зробити з собою навіть за великі гроші?» чудово повертає до реальності. Виявляється, у кожного існують певні межі моралі й гідності, за які він не готовий виходити. І така проста бесіда – це тільки одна можливість звільнити людей від стереотипів, в які так просто і зручно вірити.

У цьому дискурсі варто звернути увагу на один з висновків, який зробив в ході своїх практичних досліджень поведінковий економіст Ден Аріелі. Механіка дослідження зводилася до наступного: кожен з учасників отримав аркуш паперу з випадковим набором літер. За те, що учасником будуть знайдені пари однакових букв, було запропоновано певну винагороду.

При виконанні кожного наступного аналогічного завдання сума винагороди учаснику зменшувалася. Перед виконанням даного завдання всіх учасників розділили на три групи. Після закінчення роботи люди з першої групи підписували листки своїм ім'ям і передавали персоні, що проводила експеримент. Коли вона їх отримувала, то дивилась на них, говорила «Угу» і складала в стопку.

Люди з другої групи не підписували свої листи, ведучий не дивився в ці листки і мовчки складав їх в окрему купку. Коли свої виконані завдання передавали учасники третьої групи, модератор експерименту відразу знищував їх в шредері.

Результати всього цього експерименту показали абсолютно очевидну закономірність: для того, щоб знову і знову отримувати опрацьовані листки від тих людей, чий результат знищувалися в шредері, треба було платити їм вдвічі більше грошей, ніж тим учасникам, чия робота була визнана. А людям, чия

робота була збережена, але ігнорувалася, знадобилась майже така ж винагорода, що і членам групи, чії роботи знищувалися.

Висновки більш ніж очевидні. Чим більше керівники ігнорують зусилля своїх підлеглих і чим рідше оцінюють результати роботи – тим більше грошей такий керівник має платити своїм співробітникам за отримання одного і того ж результату. Все геніальне просто. Адже, всі знають мудрість про те, що «дякую» - це те слово, яке нічого не коштує, але в той же час коштує дуже дорого. Тому варто керівнику, що царює, переступити через своє Его, почати говорити з підлеглими і просто дякувати. Це і є друга можливість послабити вплив фінансового чинника в боротьбі за ефективність і віддачу від своїх працівників.

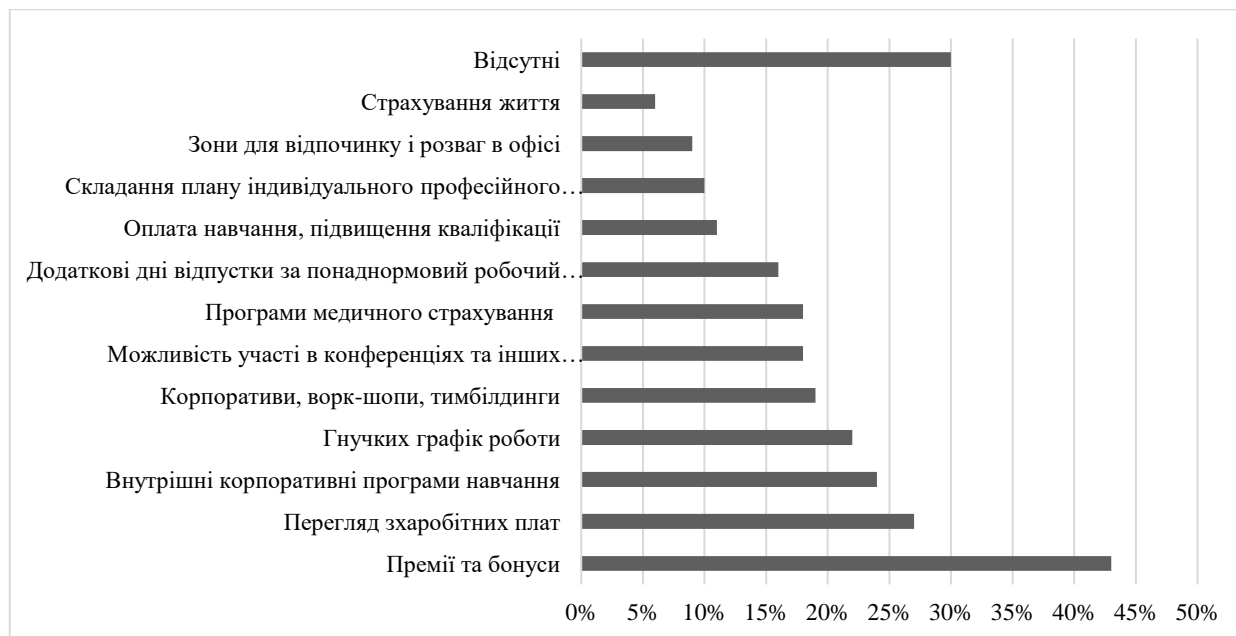
Не дарма ми стільки часу на початку цього матеріалу присвятили результатам різних досліджень. Адже якщо придивитися, то всі вони говорять про одне й те ж. Крім матеріального стимулювання існують інші найпотужніші можливості дати співробітникам те, чого вони підсвідомо очікують. Формула дуже проста і складається всього з трьох компонентів:

1. Хваліть людей за те, що вони роблять.
2. Демонструйте, що ви поцінуєте їх особливі зусилля.
3. Намагайтеся зробити їх роботу різноманітною і забезпечуйте розвиток.

Передбачаючи можливі побоювання, варто відзначити: не бійтеся перехвалити. Просто почніть це робити на постійній основі, і з часом ви самі відчуєте «дозування» - скільки і в яких ситуаціях давати цих «ліків». Так ви запуснете невидимий процес, коли люди будуть мати потребу в цьому, очікувати і отримувати бажане.

Керівники будуть здивовані, але виявляється, багато в їх арсеналі для стимуляції співробітників вже є. Варто подивитись на ще одну частину результатів дослідження HeadHunter. Можливо і у вас вже активовані представлені на рисунку 2 ініціативи і програми.

Якщо підійти до питання творчо, з'єднавши потреби співробітників, про які вони говорять і те, що вже для них робиться, то можна виявити, що фактично керівникові залишається тільки правильно це все подати (табл. 2).



**Рис. 2. Програми мотивації співробітників**

*Джерело: [6]*

Тут, звичайно, на перший план виступає те, наскільки точно конкретний керівник знає специфічні фактори, що стимулюють саме його людей.

Таблиця 2

### Ефективна мотивація персоналу

Що найбільше мотивує вас особисто працювати ефективніше?	Які програми мотивації співробітників є у вас на роботі?
Цікаві завдання.	Внутрішні корпоративні програми навчання. Можливість участі в конференціях та інших галузевих подіях. Оплата навчання, підвищення кваліфікації.
Хороша команда, розуміння колег. Визнання з боку колег і керівництва.	Корпоративи, воркшопи, тимблдинги.

*Джерело: складено автором на основі [6]*

**Висновки.** Грамотно використовуючи ресурси, що вже наявні у підприємства у вигляді спеціальних програм, зробивши основний акцент на тому, що люди вже отримують те, що їм необхідно, визнаючи зусилля і заслуги співробітників, керівник має можливість зменшити значущість фінансового стимулювання. А це означає виглядати більш професійно на тлі своїх колег, ведучи організацію шляхом найсучасніших трендів в управлінні персоналом. І, звичайно, такий керівник повинен бути професійним комунікатором, здатним ясно і чітко донести потрібні думки і оцінки до своєї команди – це галузь для нових досліджень у сфері поведінкової економіки та управління персоналом.

### ***Література:***

1. Джейкобс С. Чарльз. Нейроменеджмент. Пер.с англ. - К.: Companion Group, 2011. - 208 с.
2. Cialdini R. B. Influence: the psychology of persuasion / Robert B. Cialdini. - New York: Collins Business, HarperCollins Publishers, 2007. - 322 p.
3. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Поведение в организации: Учебнику - М.: ИНФРА-М, 1999. - 220 с.
4. Сартейн Ліббі, Шуманн Марк. Люди - "начинка" бренду: Вісім принципів об'єднання ваших співробітників та вашого бізнесу / Пер. з англ.; За наук. ред. В. П. Єгорова. - Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. - 304 с.
5. Стаут Л. У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера./Стаут Л. У., пер. с англ. - М.: ООО "Издательство "Добрая книга", 2007. - 536 с.
6. Что вдохновляет украинцев на рабочие подвиги. Мотивация персонала. Дослідження порталу hh.ua. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://kiev.hh.ua/article/18318>.
7. What Motivates Us for Work? Intricate Web of Factors beyond Money and Prestige. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0132641>

8. What motivates us at work? More than money. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://ideas.ted.com/what-motivates-us-at-work-7-fascinating-studies-that-give-insights/>.

9. Motivating people: Getting beyond money. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money>

10. Пренебрежение идеями сотрудников и годами не растущая зарплата – основные демотиваторы. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/07/07/599456-prenebrezhenie-ideyami-sotrudnikov-i-godami-nerastuschaya-zarplata-osnovnie-demotivatori>.

***Reference:***

1. Dzheikobs S. Charlz. Neiromenedzhment. Per.s anhl. - K.: Companion Group, 2011. - 208 s.

2. Cialdini R. B. Influence: the psychology of persuasion / Robert B. Cialdini. - New York: Collins Business, HarperCollins Publishers, 2007. - 322 p.

3. Kartashova L. V., Nykonova T. V., Solomanydyna T. O. Povedenye v orhanyzatsyy: Uchebnykiu - M.: YNFRA-M, 1999. - 220 s.

4. Sartein Libbi, Shumann Mark. Liudy - "nachynka" brendu: Visim pryntsyviv obiednannia vashykh spivrobotnykiv ta vashoho biznesu / Per. z. anhl.; Za nauk. red. V. P. Yehorova. - Dnipropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2007. - 304 s.

5. Staut L. U. Upravlenye personalom. Nastolnaia knyha menedzhera./Staut L. U., per. s anhl. - M.: OOO "Yzdatelstvo "Dobraia knyha", 2007. - 536 s.

6. Chto vdokhnovliaet ukraintsev na rabochye podvyhy. Motyvatsyia personala. URL: <https://kiev.hh.ua/article/18318>.

7. What Motivates Us for Work? Intricate Web of Factors beyond Money and Prestige. URL: <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0132641>



8. What motivates us at work? More than money. URL:  
<https://ideas.ted.com/what-motivates-us-at-work-7-fascinating-studies-that-give-insights/>
9. Motivating people: Getting beyond money. URL:  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money>
10. Prenebrezhenye ydeiamy sotrudnykov y hodamy ne rastushchaia zarplata – основные demotivatory. URL:  
[http://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/07/07/599456-prenebrezhenie-ideyami-sotrudnikov-i-godami-nerastuschaya-zarplata-osnovnie-demotivatori.](http://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/07/07/599456-prenebrezhenie-ideyami-sotrudnikov-i-godami-nerastuschaya-zarplata-osnovnie-demotivatori)

УДК 334.02

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

*Золотаревич І.А.*

*викладач Бізнес Школи КРОК, професійний диплом з комунікацій Королівського  
Інституту зв'язків з громадськістю, Великобританія (CIPR D)*

## MODERN TRENDS IN REPUTATION MANAGEMENT AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY

*I. Zolotarevych*

*Instructor of KROK Business School, Professional Diploma in Communications from  
the Royal Institute of Public Relations, UK (CIPR D)*

*DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-18-33>*

**Анотація.** У цій статті автор говорить про управління репутацією. Адже репутація – це нематеріальний, але від цього не менш важливий актив як окремої людини, так і цілої організації. У сучасному світі цим явищем можна впевнено керувати, хоча далеко не всі компанії вміють правильно діяти задля підтримки гарної репутації. На сьогодні для цього існують інструменти репутаційного менеджменту – довгострокової стратегії для створення, контролю і підтримки бажаного сприйняття організації. Саме поняття репутація має досить широкий сенс. Здебільшого його визначають як громадську думку (про кого-небудь, про переваги чи недоліки товарів, компаній та т. ін.). Репутація, як суспільне явище, функціонально пов'язана з таким поняттям, як довіра, отже, людині (організації) з гарною репутацією довіряють, оскільки за цим стоїть громадська думка. Відповідно, погана репутація може звести до мінімуму взаємодію її носія з суспільством. Виходить, гарна репутація може відкрити вам будь-які двері, а

погана навпаки, стати тавром і серйозною перешкодою на шляху розвитку та повноцінного функціонування. Важливо зазначити, що особиста репутація працівника, представника компанії для репутаційного менеджменту має майже таке ж важливе значення як і репутація самої компанії в цілому. Тож, значущість проблеми керування репутацією як для компанії, організації, товаровиробника чи просто індивіда - важко переоцінити. У статті автор говорить про те, що управління репутацією - це спроба впливати на те, що і як люди думають про бренд, компанію чи особу. На сьогодні саме це вміння стає просто необхідним, враховуючи те, що швидкість поширення інформації настільки велика, а вплив соціальних медіа настільки сильний, компанії, які ігнорують роботу з репутацією, рано чи пізно відчують не лише моральні, а ще й матеріальні збитки. У цій статті до розгляду запропоновано декілька прикладів репутаційного менеджменту та детально показано можливості правильної репутаційної поведінки.

**Ключові слова:** управління репутацією, управління брендом, інструменти репутаційного менеджменту, репутація і соціальні медіа, приклади репутаційного менеджменту, репутація теорія і практика, стратегії створення репутації .

*Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 21.*

**Annotation.** In this article, the author talks about managing reputation. After all, reputation is an intangible, but no less important asset of both an individual and the whole organization. In the modern world, this phenomenon can be confidently managed, although not all companies know how to act correctly to maintain a good reputation. Today, for this there are tools of reputation management - a long-term strategy for creating, controlling and supporting the desired perception of the organization. The very concept of reputation has a fairly broad meaning. Basically it is defined as public opinion (about someone, about the advantages or disadvantages of goods, companies, etc.). Reputation, as a social phenomenon, is functionally related to

such a concept as trust, therefore, a person (organization) with a good reputation is trusted, because behind this is public opinion. Accordingly, a bad reputation can minimize the interaction of its carrier with society. It turns out that a good reputation can open any doors for you, and a bad one, on the contrary, can become a stigma and a serious obstacle to development and full-fledged functioning. Weighed that the personal reputation of an employee, a company representative for reputation management, is almost as important as the reputation of the company as a whole. Therefore, the significance of the problem of reputation management as a company, organization, producer or just an individual is difficult to overestimate. In the article, the author says that reputation management is an attempt to influence what and how people think about a brand, company or person. Today, it is precisely this skill that becomes simply necessary, given that the speed of information dissemination is so great, and the influence of social media is so strong, companies that ignore work with reputations, sooner or later suffer not only moral but also material losses. In this article, several examples of reputation management are proposed for consideration and the possibilities of correct reputational behavior are shown in detail.

**Key words:** reputation management, brand management, reputation management tools, reputation and social media, examples of reputation management, reputation theory and practice, reputation creation strategies.

*Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 21.*

**Постановка проблеми.** Одне з актуальних питань сьогодення: чи дійсно можна управляти репутацією? Зрозуміло, що не можливо контролювати, що люди думають про компанію або бренд. Репутація значною мірою не підкоряється контролю. Але дещо ви можете зробити – не контролювати чи управляти, а керувати своєю репутацією. Те, на що ви впливаєте, що можете налаштувати, - це те, що бачать люди та що впливає на те, як вони сприймають вас або компанію. Тому розробка правильної стратегії управління репутацією – процес дуже об'ємний і різноплановий. Як правило, робота ділиться на три етапи:

- Дослідний: вивчення загального іміджу компанії, його внутрішньої і зовнішньої репутації, характерних особливостей діяльності;
- Розробка стратегії: визначення завдання, цілі, терміни та інструментарій створення потрібного іміджу;
- Реалізація стратегії та інформаційний моніторинг.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є вивчення основних чинників впливу на підвищення ефективності репутації підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У лютому 2012 року на французькому авіасалоні в Ле Бурже відбулася міжнародна прем'єра нового авіалайнера SuperJet 100. Новина отримала 17 згадок в стрічках інформаційних агентств. Через пару місяців літак отримав льотні сертифікати. Про це повідомили ще менше ресурсів – всього 8 згадок. Але вже в травні буквально розірвалася інформаційна бомба. Під час демонстраційного польоту сталася авіакатастрофа. Новина з заголовком «SuperJet 100 розбився над Індонезією» тільки за першу добу опублікували 220 раз! [1].

Про що писали ЗМІ? Про жертви, про роботу рятувальників, давали цитати президента Індонезії. Зате компанія-виробник зберігала мовчання. У пресі були тільки коментарі про те, на яку суму застраховані пасажери. При цьому в ЗМІ промайнула інформація, що аварія сталася з вини диспетчера. Пілот запросив зниження з 3000 до 1800 метрів, а диспетчер дозволив, хоча внизу була гора висотою 1840 метрів, яку і протаранив літак з 45 пасажирами на борту. Однак ця інформація широкого розголосу не отримала, і ніяких гучних заяв від імені організаторів польоту не надійшло. Навіть через три дні після катастрофи найсвіжішої новиною на сайті авіавиробника було повідомлення про привітання ветеранів з Днем Перемоги.

Що слід зробити?

- зібрати терміновий брифінг першої особи компанії;
- виділити окремого спікера з доступністю 24 години на добу;

- зібрати факти і використовувати їх;
- 90% вихідної інформації присвятити вирішенню проблеми.

Наступний кейс присвячений компанії, яка славиться своєю порядністю і небажанням «фінансувати особисті інтереси співробітників компаній-замовників». Для ряду компаній значитися в списку замовників їхніх послуг означає пряме попадання в «білий список». Одного разу в цю порядну компанію прийшов клієнт – інша велика компанія. Довгі роки ця організація так вибудовувала свій бізнес, що співробітники звикли «мати додатковий дохід». І ось новий керівник вирішив навести порядок. Прийшов до тієї самої порядної компанії і став її клієнтом [2].

Але процеси всередині залишилися колишніми. Різниця лише в тому, що вони намагалися відбуватися в обхід нового керівника. Виглядало це приблизно так: «Дорогий підрядник, у нас в проєкті залишилися кошти, надайте мені їх, будь ласка, як представницькі витрати». Загалом, співпраці не вийшло. А для репутації історія склалася ще гірше, ніж раніше. Тому що обурена «чиста» компанія почала розповідати правду всім своїм знайомим.

Висновок з цієї короткої історії простий і знову відсилає нас до слів Лінкольна: «Ми дбаємо про тіні, хоча насправді слід думати про дерево». Не вирішивши внутрішні проблеми, неможливо приєднатись до пристойного суспільства і не відчувати себе там зайвим.

Наступний кейс присвячений рітейлу. Рітейл - один з найбільш кризових бізнесів: то цінник не співпадає, то пакет з гречкою порвався. Тому вкрай важливо налагодити антикризове реагування рітейлера завчасно: продумати реакції, відповіді на складні запитання, підготувати людей.

Ця історія почалася з поста «про картоплю» в соціальних мережах. Автор повідомляла про те, як в супермаркеті однієї з українських мереж вона виявила серйозні відмінності між цифрами на ціннику і в чеку. Далі йшла розповідь, яким чином вона відстояла свої права споживача. Цей перший кризовий «дзвіночок» в інформаційному полі зібрав понад 6 000 перепис, а також тисячі лайків і

коментарів. Сама автор несподівано для себе стала справжньою зіркою соцмедіа. Побачивши резонанс, в той же самий супермаркет вирушила ведуча телевізійної програми, що спеціалізується на контролі якості послуг в магазинах, готелях і розважальних закладах. Сюжет на ТБ тільки посилив хвилю в Facebook, перетворивши її в справжнє цунамі. Реакцією на це стало відкрите звернення рітейлера. У цьому кейсі позитивним є вже за сам факт заяви. Дійсно, нарікання на якість продуктів і сервісу різних торгових мереж вже стали нормою. Багато споживачів залишаються незадоволеними, але ніхто крім магазину-героя цієї історії не взяв на себе сміливість вийти до споживачів і дати свої коментарі [3].

Представник мережі сказав: «Ми вдячні за конструктивну критику і зворотний зв'язок» - прекрасний хід! Найкраще, що може відповісти продавець споживачеві у відповідь на критику. Важливо також, що у компанії виявився «живий» акаунт в Facebook, реакція на всі коментарі була оперативною. Чого не вистачило? Звернення було складено так, немов у мережі раніше все було добре в комунікаціях із споживачами, а сюжет на ТБ - єдина неприємна історія. Складалося враження, що недавнього скандалу «з картоплею» не було, так само як і хвилі звернень споживачів щодо проблем саме в цьому магазині мережі. Але ж незадоволені споживачі добре знають правду і спостерігають за подіями. Вони не вірять і розповідають про своє ставлення до ситуації іншим.

Ситуація розвивається за формулою: «один незадоволений споживач – 10 втрачених клієнтів». Применшувати ступінь провини компанії в кризу – небезпечно і може викликати другу хвилю негативних реакцій. Чи не вище «трійки» можна поставити за якість реакції на коментарі споживачів на офіційній сторінці мережі в Facebook. Було видно, що автори коментарів частіше йшли скривдженими, ніж залишалися задоволені відповіддю. Найсумніше, що представники мережі негативно висловилися на адресу телеведучої, яка організувала «контрольну закупку». Антикризовий урок: будьте обережні у своїх висловлюваннях проти журналістів чи медійних майданчиків, особливо якщо ви дійсно не мають рації в цій кризі. Не з'ясовуйте відносини. Журналіст буде до

вас ще уважніше. І, повірте, знайде багато чого «поганого». Репутація будується роками, а руйнується швидко.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Окремого розгляду потребують репутаційні ситуації, там де порушуються питання соціальної відповідальності. Соціальна діяльність компанії – частина її бізнес-процесів. Головний результат - хороша репутація і моральне задоволення. Додатковим результатом буде підвищення лояльності співробітників в разі якісно залучення HR-фахівців. Чому бізнес робить це? Розвиток КСВ – це наслідок потрійного тиску на європейський бізнес як безпосередньо, так і опосередковано, представників громадянського суспільства, органів ЄС, національних урядів. Міжнародне ідейне поле сформовано під впливом положень Міжнародної організації праці (МОП), Загальної декларації прав людини, документів Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), рішень Всесвітніх самітів. З іншого боку, бізнес також має зворотний вплив у формі цивілізованого галузевого лобювання і на інститути ЄС, і на національні уряди. Таким чином, досягається баланс між можливостями зростання економіки та інтересами суспільства.

Історія корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) розвивалася непросто. Починали з руху громадськості проти діяльності корпорацій, що забруднюють навколишнє середовище і порушують права трудящих. Громадські організації домогалися державного регулювання «наболілих» питань. Так, наприклад, свого часу Великобританія підвищила дорожній податок для власників транспортних засобів з високими викидами. Ділова етика бізнес-процесів в кінці минулого століття стала для багатьох компаній способом зберегти добрі стосунки з державою і громадськістю. В кінці 90-х років напрямки КСВ в різних країнах мали такий вигляд: в США і Канаді розвивалися корпоративна філантропія і соціальний маркетинг; в Латинській Америці основні кошти виділялися у відповідь на розрізнені дії ущемлених груп активістів; в Камбоджі головним вектором стало партнерство бізнесу з



Міжнародною організацією праці (МОП) в напрямку поліпшення умов праці; в Китаї у бізнесу в пріоритеті були здоров'я і безпеку співробітників; в Індії – благодійність і мінімізація наслідків неякісної громадської інфраструктури; в Австралії проекти корпорацій створювалися під тиском влади і екологічних і правозахисних організацій [4].

Сьогодні соціальних проблем менше не стало. Одночасно на тлі зростаючої конкуренції підвищується цінність репутації компанії в очах споживача. Довіра до бізнесу зростає, коли він, крім уваги тільки до зростання прибутку, бере участь у вирішенні соціальних проблем і проявляє ділову етику.

Інший важливий тренд: тепер співробітники дійсно цікавляться рівнем соціальної відповідальності своєї компанії або організації, в яку вони збираються влаштуватися на роботу. За даними звіту «Роль HR в сталому розвитку компанії» Центру розвитку КСВ, проведеного за підтримки компанії JTI, «саме КСВ - складова, а не гроші, може принести перемогу «кращих з кращих». 65% респондентів на глобальному рівні хочуть працювати в соціально відповідальній компанії. В середньому випускники МВА готові пожертвувати до 13,7 тис. доларів в розмірі своєї зарплати тільки для того, щоб працювати на соціально відповідальну компанію».

При цьому важливо, що результати КСВ - діяльності вимірювані. Оцінити успіх можна за наступними параметрами:

*1. Репутація компанії*

а. Вибудовується шляхом донесення ключових повідомлень цільовим аудиторіям, зокрема шляхом інформування про КСВ-діяльності компанії.

Способи інформування: за допомогою ЗМІ, прямі контакти (безпосереднє спілкування, соціальні медіа).

б. Відповідно способи вимірювання результатів:

– В ідеалі: репутаційне дослідження.

– Як мінімум: якість і кількість контактів цільових аудиторій з ключовими повідомленнями в каналах комунікацій (в класичних ЗМІ, в соціальних медіа, при безпосередньому контакті).

– Додатково до мінімальних вимірами можна досліджувати рівень залученості цільових аудиторій та лідерів думок (найзручніше вимірювати в соціальних медіа) [5].

## *2. Лояльність персоналу:*

a. Будується шляхом залучення персоналу до планування і реалізації КСВ-стратегії.

b. Вимірюється за допомогою внутрішніх досліджень лояльності.

Далекоглядні компанії розвивають КСВ вже не як тактичний інструмент захисту від мітингувальників громадських організацій, а як стратегічний інструмент побудови репутації компанії і підвищення лояльності персоналу.

Варто звернути увагу не тільки на репутацію роботодавців, а й про репутацію співробітників.

Співробітник сам формує свою репутацію. Іноді, сам того не усвідомлюючи, але все ж краще, якщо усвідомлено. І тоді питань про уявну несправедливість не виникає. Роботодавець надає можливості, а співробітник визначає для себе, як ними розпорядитися. Успіху і в роботі, і, до речі, в особистому житті досягає саме той, хто живе з регулярно включеним мозком і 100%-ним почуттям відповідальності за результат всіх своїх вчинків [6].

**Висновки.** Таким чином, зрозуміло, що в будь-якій сфері репутація формується поступово, крок за кроком. Спробуйте самим собі відповісти на наступні питання стосовно до свого бізнесу:

- Чи розумієте ви всіх своїх стейкхолдерів та їх потреби?
- Чи сформовано у вас перелік ключових повідомлень?

- Чи налагоджено у вас регулярні відносини із засобами масової інформації: чи знаєте ви галузевих і бізнес-журналістів, чи забезпечуєте їх регулярним потоком інформації від компанії?
- Чи аналізуєте ви всі потенційні загрози, що виникають в галузі і в діяльності компанії?

Для того, щоб визначитись зі стратегією підтримання репутації високого рівня, варто звернути увагу на сучасні тренди застосування каналів комунікації, про які щороку обговорюються на форумі в Давосі (World Communication Forum in Davos). [7-10].

7 трендів галузі за підсумками комунікаційного форуму в Давосі (World Communication Forum Davos):

*1. Непрофесіоналам довіряють більше.*

У світі класичні медіа втрачають актуальність. Сучасні технології дозволяють очевидцеві події повідомити про нього першим. І газети-журнали-телеканали для цього вже не потрібні. Без ексклюзиву інформація перестала бути товаром в раніше прийнятому розумінні слова. Люди все більше довіряють неофіційним медіа, які контролюються державою або бізнесом з інтересами в політиці, а пересічним користувачам. Соціальні мережі завжди на вістрі подій. Вже стало нормою, що інформацію, яка з'являється і поширюється соціальними медіа, потім використовують великі ЗМІ. 99% актуального контенту сьогодні генерується непрофесіоналами в соцмедіа.

*2. Говори коротко, і тебе почують.*

Ще одна причина популярності соцмедіа – щільність інформаційного потоку. Люди хочуть отримувати інформацію з перших вуст, а не через посередників. Політики вже оцінили потенціал соціальних мереж і вирішили приміряти на себе роль генераторів контенту. Конкурують не за те, щоб сказати більше, а за те, щоб бути почутим. Лідирує тут лаконічний Twitter: акаунт Обами в трійці найбільш затребуваних серед американських користувачів і кращий в світі по ретвітів серед лідерів країн. Деякі державні органи обирають саме Twitter

в якості основного соціального медіа. Так вчинило, наприклад, Міністерство закордонних справ Словаччини. У деяких країнах Twitter і Facebook стали офіційними каналами комунікацій органів влади: тобто, опублікована в соціальних акаунтах держорганів інформація має таку ж вагу, як і документ з печаткою [11-13].

### *3. Увага як головний ресурс.*

В умовах перевантаженого інформаційного трафіку увага людини стає ключовим ресурсом. Саме тому зростає попит на дослідження, вміння працювати з big data. Тенденція існує не перший рік, але зараз популярність аналітичних підходів особливо зросла. За прогнозами спікерів форуму, через 5 років в кожному комунікаційному агентстві обов'язково буде працювати аналітичний відділ.

Утримати увагу означає сьогодні утриматися при владі, зберегти вплив. Розуміючи це, уряди різних країн йдуть назустріч громадянам: роблять механізми роботи прозорими, формують електронний уряд, створюють канали зворотного зв'язку. Цікавий приклад в цьому контексті – арабський світ. Як мінімум в дев'яти ісламських країнах існують спеціальні інституції, які займаються збиранням зворотного зв'язку від громадян і повідомляють інформацію на засіданнях уряду. При цьому в ряді таких країн подібна процедура закріплена конституцією [14-16].

### *4. Криве дзеркало.*

Важливо і те, що для самої влади медіа все ще працюють як збільшувальне скло або навіть криве дзеркало. Реакцію громадськості на те, що відбувається в суспільстві представники держструктур у всьому світі оцінюють переважно через сторінки ЗМІ. Цим, зокрема, користуються лобісти. Формуючи необхідний інформаційний фон, вони починають впливати на органи влади. Яскравим підтвердженням цієї тенденції на форумі стали результати міжнародної гри, в якій зустрілися 100 учасників з 15 країн, які виконали ролі влади, бізнесу та

медіа. І вилікувати цю «хворобу» можуть соцмережі, що дозволяють комунікувати безпосередньо.

#### *5. Виклик сучасності: пропаганда.*

Окремо учасники Форуму обговорили пропаганду. В останні роки цей «дракон» буквально відродився, що вже оцінили на собі жителі ряду пострадянських країн. Фахівці з комунікацій відзначили, що для ефективної протидії цю сферу слід активно вивчати. І якщо раніше цим займалися тільки на кафедрах міжнародних відносин, то зараз напрямок викликає міждисциплінарний інтерес [17-19].

#### *6. Діджитал - дипломатія.*

У відкритому цифровому світі публічність стає важливим елементом зовнішньополітичної діяльності. Так, уряд Чехії втягнув громадян у формування зовнішньої політики країни, запросивши їх до дискусії в соціальних мережах, в тому числі через Твіттер. У Норвегії в МЗС запрошують працювати не тільки професійних дипломатів, а й журналістів, а також піарників з бізнес-сектора.

#### *7. Нові гравці на полі комунікацій.*

Брендам, корпораціям і політикам незабаром, можливо, доведеться потіснитися. У боротьбу за увагу тепер вступили території і наукові дисципліни. Експерти галузі відзначають розвиток комунікації міст або країн, галузей науки. Так, азіатський блок - це окремий напрямок в комунікаціях, над яким працюють багато професіоналів [20-21].

Отже, вітчизняним підприємцям варто звернути увагу на пошук стратегій репутаційного менеджменту, використовуючи при цьому найсучасніші комунікаційні технології.

*Література:*

1. Barnett, M. et al. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape, in: Corporate Reputation Review, 1/2006
2. Bernadette Jiwa, A Love Story, How to Matter to Your Customers, 2014
3. Belch, G. E., & Belch, M. A. (2012). Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
4. Burkhardt, R. (2007). Reputation Management in Small and Medium-sized Enterprises
5. David Meerman Scott, The New Rules of Marketing and PR: 6th Edition, How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly, 2017
6. Fombrun, C. (1996). Reputation. Realizing Value from the Corporate Image
7. Greco, M.; Branca, A. M.; Morena, G. (2010). An Experimental Study of the Reputation Mechanism in a Business Game, Simulation & Gaming, SAGE. Full text.
8. Giovinco, Steven W. "Image Reputation Management: What It Is, And Why You Should Care". Medium.com. Medium. Retrieved 9 May 2015.
9. Habisch, A; Jonker, J.; Wagner, M; Schmidpeter, R. (2005). Corporate Social Responsibility Across Europe. Springer.
10. Hall, R. 1992. The Strategic Analysis of Intangible Resources. Strateg. Manage. J. 13(2) 135
11. Jazaieri, H., Logli Allison, M., Campos, B., Young, R. C., & Keltner, D. (2018). Content, structure, and dynamics of personal reputation: The role of trust and status potential within social networks. Group Processes & Intergroup Relations. [1]
12. John Tozzi (April 30, 2008). "Do Reputation Management Services Work?". Bloomberg Businessweek. Bloomberg L.P. Retrieved August 3, 2012.

13. Kliatchko, J.G., "Towards a New Definition of Integrated Marketing Communications (IMC)," *International Journal of Advertising*, Vol 24, No. 1, 2005, pp. 8-9
14. Klewes, Joachim & Wreschniok, Robert (2010). *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century*.
15. Kotler, P., Burton, S., Deans, K., Brown, L., Armstrong, G. (2013). *Designing a customer-driven marketing strategy*. Marketing 9th ed (pp 10). NSW, Australia: Pearson Australia.
16. Lieb, Rebecca (July 10, 2012). "How Your Content Strategy Is Critical For Reputation Management". *MarketingLand*. Retrieved June 12, 2012.
17. "MT Masterclass - Reputation management". *Management Today*. May 1, 2007.
18. Schultz, D. and Kitchen, P., "Integrated Marketing Communications in US Advertising Agencies: An Exploratory Study," *Journal of Advertising Research*, Vol. 37, no, 5, 1997, pp.7-17
19. S. Jai, Shankar (June 1, 1999). "Reputation is everything". *New Straits Times (Malaysia)*.
20. Spencer, Stephan (September 12, 2007). "DIY reputation management". *CNET. CBS Interactive*. Retrieved August 3, 2012.
21. Weigelt, K., and C. Camerer (1988). "Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications." *Strategic Management Journal* 9: 443-454.

**Reference:**

1. Barnett, M. et al. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape, in: Corporate Reputation Review, 1/2006
2. Bernadette Jiwa, A Love Story, How to Matter to Your Customers, 2014
3. Belch, G. E., & Belch, M. A. (2012). Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
4. Burkhardt, R. (2007). Reputation Management in Small and Medium-sized Enterprises
5. David Meerman Scott, The New Rules of Marketing and PR: 6th Edition, How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly, 2017
6. Fombrun, C. (1996). Reputation. Realizing Value from the Corporate Image
7. Greco, M.; Branca, A. M.; Morena, G. (2010). An Experimental Study of the Reputation Mechanism in a Business Game, Simulation & Gaming, SAGE. Full text.
8. Giovinco, Steven W. "Image Reputation Management: What It Is, And Why You Should Care". Medium.com. Medium. Retrieved 9 May 2015.
9. Habisch, A; Jonker, J.; Wagner, M; Schmidpeter, R. (2005). Corporate Social Responsibility Across Europe. Springer.
10. Hall, R. 1992. The Strategic Analysis of Intangible Resources. Strateg. Manage. J. 13(2) 135
11. Jazaieri, H., Logli Allison, M., Campos, B., Young, R. C., & Keltner, D. (2018). Content, structure, and dynamics of personal reputation: The role of trust and status potential within social networks. Group Processes & Intergroup Relations. [1]
12. John Tozzi (April 30, 2008). "Do Reputation Management Services Work?". Bloomberg Businessweek. Bloomberg L.P. Retrieved August 3, 2012.
13. Kliatchko, J.G., "Towards a New Definition of Integrated Marketing Communications (IMC)," International Journal of Advertising, Vol 24, No. 1, 2005, pp. 8-9



14. Klewes, Joachim & Wreschniok, Robert (2010). Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century.
15. Kotler, P., Burton, S., Deans, K., Brown, L., Armstrong, G. (2013). Designing a customer-driven marketing strategy. Marketing 9th ed (pp 10). NSW, Australia: Pearson Australia.
16. Lieb, Rebecca (July 10, 2012). "How Your Content Strategy Is Critical For Reputation Management". MarketingLand. Retrieved June 12, 2012.
17. "MT Masterclass - Reputation management". Management Today. May 1, 2007.
18. Schultz, D. and Kitchen, P., "Integrated Marketing Communications in US Advertising Agencies: An Exploratory Study," Journal of Advertising Research, Vol. 37, no, 5, 1997, pp.7-17
19. S. Jai, Shankar (June 1, 1999). "Reputation is everything". New Straits Times (Malaysia).
20. Spencer, Stephan (September 12, 2007). "DIY reputation management". CNET. CBS Interactive. Retrieved August 3, 2012.
21. Weigelt, K., and C. Camerer (1988). "Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications." Strategic Management Journal 9: 443-454.

**УДК 339.9**

## **УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ**

***Загорняк Н.Б.***

*кандидат економічних наук, кандидат юридичних наук, доцент ААУ,  
запрошений викладач Бізнес Школи КРОК*

### **FIDUCIARY MANAGEMENT OF ASSETS AND INVESTMENT-DRIVEN DEVELOPMENT IN UKRAINE**

***N. Zagorniak***

*PhD in Law, PhD in Economics, Associate Professor of AAU, Visiting Professor of  
KROK Business School*

*DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-34-48>*

**Annotation.** The paper is establishing a scientific rationale for the promising outlook for fiduciary management of assets in investment-driven development realm in Ukraine. In the paper much attention directed to civil regulatory device mechanism concerning receiving of residential space into ownership by fund's for building financing trusters and the relevant system of investment activity, actual problems of balancing the legally protected interests of investors and other persons engaged in investment activity. Existing doctrines, civil regulation and judicial opinions concerning the research of promising outlook for Ukraine of escrow accounts are concluding. The paper starts by the concepts of investments and investment relations in residential construction under fund for building financing in aspect of economic and legal nature and then considers essence of legal investment relations respectively. Structural analysis of legal investment relations in residential construction under fund for building financing was summarized and concept of investment liability was characterized. Existing regulation in force and summary of Ukrainian civil and

economic courts ruling about misuse of resources of the fund for building financing are concluding. Suggestions concerning legislative changes including introduction of escrow accounts are defining. In the paper the conclusion is drawn that in Ukraine it is time to apply in domain of investment housing construction under the fund for building financing a facility based on the escrow account, which is widely spread in European and American new home loans practice and project financing as a means of securing an interest and risk reduction in aspect of performance of counter-execution. In keeping with the conception of an escrow account as specific bank account, which is managed by a third party in accordance with happening of trigger events ascertained by contract, in the article it is concluding that there has to be a change to the Law of Ukraine “On Financial and Credit Mechanisms and Property Management during House Building and Real Estate Operations” setting the escrow account as compulsory for a fund for building financing. The suggestions aimed at prevention of misuse of resources of the fund for building financing is elaborating. Suggestions concerning legislative changes to boost investment activity in Ukraine including application of escrow accounts are defining.

**Key words:** fiduciary asset management agreement; escrow account; contract for escrow account; investment activity; fund for building financing.

*Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 25.*

**Анотація.** У статті обґрунтовується багатообіцяюча перспектива фідучіарного управління активами в області інвестиційного розвитку в Україні. У статті велику увагу приділено механізму цивільного регулюючого пристрою, що стосується отримання житла у власність фондами для фінансування довірчих керуючих, і відповідної системі інвестиційної діяльності, актуальних проблем балансування охоронюваних законом інтересів інвесторів та інших осіб, що займаються інвестиційною діяльністю. Існуючі доктрини, громадянське регулювання і судові висновку щодо дослідження перспективних для України перспективних рахунків завершуються. Стаття починається з концепцій

інвестицій та інвестиційних відносин в житловому будівництві в рамках фонду фінансування будівництва в аспекті економіко-правової природи, а потім відповідно розглядається сутність правових інвестиційних відносин. Також у статті узагальнено структурний аналіз правових інвестиційних відносин в житловому будівництві при фонді фінансування будівництва та охарактеризована концепція інвестиційної відповідальності. У статті робиться висновок, що в Україні настав час подати заявку в області інвестиційного житлового будівництва в рамках фонду для фінансування будівництва об'єкта на рахунку умовного депонування, який набув значного поширення в європейській і американській практиці надання нових житлових кредитів і проектного фінансування. як засіб забезпечення інтересу і зниження ризику в аспекті виконання контр-виконання. Відповідно до концепції умовного депонування в якості особливого банківського рахунку, який управляється третьою стороною відповідно до подіями, що ініціюють тригерні події, встановленими договором, в статті робиться висновок про необхідність внесення змін до Закону України. «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при житловому будівництві та операціях з нерухомістю», що визначають цільовий депозитний рахунок як обов'язковий для фонду фінансування будівництва. Розробляються пропозиції, спрямовані на запобігання нецільового використання коштів фонду для фінансування будівництва. Пропозиції щодо законодавчих змін для стимулювання інвестиційної активності в Україні, включно із застосуванням умовного депонування, є визначальними.

**Ключові слова:** договір довірчого управління активами; депозитний рахунок; договір на цільової депозитний рахунок; інвестиційна діяльність; фонд фінансування будівництва.

*Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 25.*

**Introduction.** Economic development is widely cited as an essential pre-requisite for economic growth that require collective action through government concerning the “activities that expand capacities to realize the potential of individuals, firms or communities who contribute to the advancement of society through the responsible production of goods and services” [1, p. 21]. Modern understanding of a decent living of the person associated with the availability of accommodation, because the conduct policy aimed at the gradual and consistent supply all citizens with housing is the priority of any state, as indicated in the strategic documents of the international and national levels.

Ukraine's transition to market economy led to changes in the legal regulation of the exercise of the constitutional right to housing and allowed its implementation through construction of housing at the expense of private funds, the fund for building financing (FBF). Provisions of the Law of Ukraine “On Financial and Credit Mechanisms and Property Management during House Building and Real Estate Operations” (Law № 978-IV) define the general principles, legal and organizational basics for legal regulation of the civil relations in field of involvement of individuals and legal entities as trusters of the FBF [2].

Despite the potential of mobilizing free financial resources and business in the sphere of housing, the FBF has not helped to solve housing problems. Not conducive to the development of housing and the shortcomings and contradictions of certain norms of civil legislation that governs relations associated with the foundation and functioning of FBF; such rules are hindering the formation of a stable practice of law enforcement.

The courts contradictory resolved questions about the necessity of payback for trustee of the fund to the truster who decided to prematurely terminate the fudiciary asset management agreement; concerning the imposition of sanctions in the case of misuse of the FBF. Today, in the field of housing a special urgency to acquire a task of the state to arrange conditions for the safe and transparent, attracting funds of trusters

to the FBFs, for functioning of FBFs in accordance to its purpose, and establishing of control over the activities of all participants in the process.

Proceeding from the fact that the civil law expresses the interests of society, the civilians make a point of the universality of the principle of good faith concerning performance of civil rights and duties. Conscientiousness is one of the general principles of the civil legislation of Ukraine, so proper attention to the prevention of abuse of rights is important.

By force of Article 546 of the Civil Code of Ukraine [3] the list of means of securing an obligation is not exhaustive. The contractual structure of bank escrow accounts is worth looking at, because such an account a third person who is not the owner of the account can dispose only upon condition of occurrence of certain contract circumstances. Not only the dynamics of development of the financial markets, but also the future of the investment activity and development of markets of real estate assets require fixing of application of escrow accounts by special laws.

***Analysis of recent research and publications.*** Individual issues of mechanisms to attract funds to finance housing construction have been studied mostly by the economists (I.I. Korkun, V.I. Kravchenko, K.V. Palyvoda, I.G. Chaliy, T.V. Savchuk). Scientific publications in recent years, devoted to legal aspects of housing construction, mostly relating to problems of contractors and residential issues, property management and peculiarities of different legal mechanisms to raise funds for the financing of housing construction (M.K. Galiantykh, L.I. Danchak, O.V. Demchenko, N.V. Drozdova, V.V. Kudriavtzeva, M.V. Mashenko, L.I. Radchenko, N.B. Soltys, T.D. Suyarko), and problems of legal regulation of investment activity has been described in economic and legal terms (Y.M. Grushimnsky, I.M. Zlakoman, A.V. Karkachov, V.I. Kuchar, D.V. Rubiy).

Analysis of recent studies and publications indicates a lack of attention to such economic category as the category "investment" is, and to these attributes of investment relations, which have legal value. The essence of investment relations in residential construction under FBF is not discussed in legal studies. In this case there is not enough

effort is devoted to ensure systematic transformation of civil legislation in view of the observance of the balance of interests in society. The reasonability of application of escrow accounts by special laws is not discussed. This obviously hinders the progress of the improvement of the domestic legislation.

**Setting objectives.** The purpose of this paper is to study the prospects for the introduction of framework of escrow accounts, and the approaches used in judicial practice of resolution of cases concerning residential construction under fund for building financing in Ukraine by general and economic courts, and substantiation of proposals to improve the domestic civil legislation concerning fiduciary management of assets.

**Research results.** The problem of investment activity and its regulation, of course, has an interdisciplinary character, and, despite boundless economic potential of this direction, underestimate the possibilities of legal science in its research and conceptualization unacceptable. Objectively, there is a conflict of interests of the trusters of the FBF and the developer.

You must agree with the position of those scholars, who consider civil relations first of all a special legal mechanism, the purpose of which is establishing relationships with other individuals own a legally significant actions [4, p. 397-398], and define it as a mechanism securing socially valuable results [5].

The concept of "investment" has not only the legal but also economic content. We believe it necessary to agree with T.V. Vlasova, who noted that ensuring the logical consistency of the borrowing conceptual apparatus of other sciences can be provided according to the term and the value provided to him by the relevant industry knowledge [6, p. 91-92] should also take into account the conclusions of D.S. Ratnikova [7], V. Gushchina, A. Ovchinnikova [8], O.M. Antipova [9], M. Kokin [10] and A.V. Majfat [11] with respect to the need to formulate a legal definition of investment relations according to economic substance. This phenomenon, because it will more clearly define the scope for the housing construction under the fund for building financing that is investment. Law of Ukraine «On the Investment Activity» in Article 1 applies the

approach to the definition of investment through the characteristics of the objects of capital placement, the values and the result [12]. Specific economic behavior of an investor concerning the transfer of money and other valuables owned by him to third parties on the basis of different legal titles, with the aim of further use for profit or other useful effect. Thus unscheduled increase of time spent to create profit is associated with a decrease in useful effect obtained by an investor. It is the declared motivation is distinguishing an investor from an owner of the treasure, so we can yield value, property and temporal components. Common idea of property as a right or as a bundle of rights or relations [13, p. 64, 302] fully corresponds to the definition of investment in the economic science. Our research of different economic approaches to the definition of the essence of investment (in macroeconomics, in microeconomics, in financial theory) allowed the conclusion that it is characterized by the following attributes: a) this is action or complex of actions; b) these actions result in capital formation means the growth of assets and income; c) property relationship [14, p. 120; 15, p.136; 16, p.171; 17, p.99; 18, p. 203-209; 19, p. 449; 20, p. 165]. By force of Article 1 of the Law of Ukraine «On Accounting and Financial Statements in Ukraine» the assets include “the resource controlled by the enterprise as a result of past events, which are expected to lead to economic benefits in the future” [21].

Therefore, it is advisable to determine investment relations in accordance to their economic substance, as the public relations arising with regard to capital formation, as the growth of assets and income. Such an understanding of the concept of investment relations fully complies with the provisions of the Article 7 part 5 of the Law of Ukraine «On the Investment Activity» [22].

Thus from a legal point of view the investments in residential construction under FBF can be defined as a system of property relations arising with regard to the transfer by the investor his own or acquired loan funds in order to obtain the property in accordance with the Law of Ukraine № 978-IV [2].

In our opinion, the investment relations can be considered a public relationship, which arises on the basis of legal regulations regarding investments, for obtaining



result targeted the investor, the subjects of which related to the legal rights and responsibilities specified with the investment legislation and systems insured by the state system of guarantees and sanctions. Accordingly, civil legal relations concerning investments in residential construction under FBF related to implementation of some civil rights and legal obligations according to the principles and within the frontiers defined by the legislation, as well as in treaties and other transactions applied to the specific parties.

The investment relationships being under investigation arise with a view to to obtain the property (housing) as the part of completed facility. Note that financial and credit mechanisms set by the Law of Ukraine № 978-IV provides only a service concerning process of organization and financing of the facility construction established by an agreement on participation in FBF (fiduciary asset management agreement), with the subsequent state property registration. It is clear that without the agreement of the developer and the whole construction work package to ensure the completed facility, is not possible to assure the goals set by the investors.

By the force of Article 9 of the Law of Ukraine «On the Investment Activity» the main legal document, which regulates the relations between the subjects of investment activity is a contract (agreement) [22]. Investigated legal relations are not limited to the legal relationship of the two subjects, it can be described as a chain of emerging consistently legal ties, and the actions of all participants aimed at the achievement of which is achieved by participating in each simple legal relation. The resulted relations are complex containing several simple legal relations. Investigated legal relations are dynamic, evolving through a gradual transition to one of the simple legal relations to another, moving in the direction to the result.

Moreover, because of absence of control under the use of FBF's funds for its intended purpose, neither the direct effect of the contract by the trustor and the FBF developer nor inclusion of the mechanism of fiduciary asset management into the scheme permitted by the Law №978-IV, apparently does not ensure the effective legal regulation of investments in residential construction under FBF.

For all that the universal proscription of power execution in contempt of the defined goal settled by Article 364-1 of the Criminal Code of Ukraine [23], the Ukrainian legislation neither define misuse of private funds nor duty of developer to open a different bank account for every housing project or limit a performer's freedom of setting fund for building financing's cash waterfall. We believe that under the misuse of the FBF together with the direction of funds which do not comply with the approved FBF Rules we should also understand its use on the pre-payment and advancing of money towards another undone work or its individual stages. It is necessary to establish by law the FBF trustee's obligation to open a separate account for each of the construction, which will contribute to the prevention of the use of funds of the FBF not for end-use.

Analysis of the approaches applied in judicial opinions concerning disputes arising from the relations associated with the establishment and functioning of FBF has shown that after the money transfer from the FBF to the developer in the case of breach of developer commitment, the trusters at most failed to ensure the return invested assets on their own [24, 25]. Promising remains the use of escrow accounts, which are worthy of special attention not only to the scientists but to the legislature as well. We deem it advisable, that there has to be a change to the Law №978-IV setting the escrow account as compulsory for a FBF.

**Conclusions.** The investment relations in housing construction under the FBF is a complex multilateral investment obligations legal relationship typified by a key role of the developer. Violation of the property interests of investors, the inhibition of the evolution of investment and credit relations in housing construction is caused by lack of legislative norms that would determine the content of investors and developer relationship.

We consider important to clarify the provisions, which determine the use of the funds of the operational reserve, setting a direct prohibition of the use of them at the discretion of the FBF's trustee for transactions not specified in Article 17 of the Law №978-IV.

The escrow account legal construction (Articles 1076-1-1076-8 of the Civil Code of Ukraine) is suitable for a functional mechanism, through which the money obtained by the escrow agent from one of the parties, are released for the benefit of the other party (the beneficiary) in terms of performance by this party of certain commitments agreed at the time of the transfer of money to the escrow agent, who shall keep the deposit escrow to complete fulfillment of the relevant obligations. Accordingly, the escrow account legal construction is obviously suitable for reliable performance guarantee of implementation of subjective civil rights of FBF's trusters.

Prevention of the use of funds of the FBF not for end-use remains a problem. In our opinion, the solution of the problem requires a complex change in domestic civil legislation.

It is proposed to lay out Part 10 of Article 11 of the Law №978-IV in the following edition: «The trustee for recording and blocking of funds received from trusters to transfer to the developer for construction financing, on condition that provided for in the FBF Rules, in accordance with direction of funds provided for in the fiduciary asset agreement financing schedule, set up a special bank account escrow (FBF account). The escrow bank account agreement (FBF account agreement), is concluded between the bank as the escrow agent, FBF's trustee as the deponent, and the developer as the beneficiary.

The FBF account agreement must necessarily contain the list of grounds, in case of occurrence of which the escrow agent shall transfer the beneficiary funds, indicating the size of the sum separately for each of the reasons in accordance with the financing schedule as its. The bank being the FBF's trustee sets up a special bank account escrow (FBF account) in its balance sheet.».

**Reference:**

1. Feldman M., Hadjimichael T., Kemeny T., Lanahan L. Economic Development: A Definition and Model for Investment // Environment and Planning C: Politics and Space. - 2016.- vol. 34, issue 1. - P. 5-21.
2. Pro finansovo-kredytni mekhanizmy i upravlinnia mainom pry budivnytstvi zhytla ta operatsiiakh z nerukhomistiu: Zakon Ukrainy vid 19 chervnia 2003 roku // Ofitsiyni visnyk Ukrainy.-2003.-№30(08.08.2003).-St.1525.
3. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 16 sichnia 2003 roku // Ofitsiyni visnyk Ukrainy.-2003.-№11(28.03.2003).-St.461.
4. Chehovadze L.A. Struktura y sostoianye hrazhdanskoho pravootnosheniya: monohrafiya. - M.: Statut, 2004.—585 s.
5. Vavylyn E.V. Hrazhdanskoe pravootnosheniye v mekhanizme realizatsyyi sub'ektivnogo prava y uspolneniya sub'ektivnoi obiazannosti // Zhurnal rossiyskogo prava.-2007.-№7.
6. Проблемы государства y prava: uchebnyk / Pod red. V.M. Сырых.-M.: Эксмо, 2008. - 528 s.
7. Ratnykova D.S. Pravovoe rehulyrovanye ynvestytsyonnoi deiatelnosti v Rossiyskoi Federatsyy: teoreticheskiye osnovy: dys....na soysk. nauch. step. kand. yuryd. nauk:12.00.03/Ratnykova Daria Serheevna; Moskovskaia hosudarstvennaia yurydicheskaia akademyia ymeny O.E. Kutafyna. - M., 2011.—214 s.
8. Hushchyn V.V., Ovchynnykov A.A. Ynvestytsyonnoe pravo: uchebnyk.-M.: Эксмо, 2008. - 688 s.
9. Antypova O.M. Pravovoe rehulyrovanye ynvestytsyonnoi deiatelnosti (na prymere ynvestytsyi v stroitelstve): avtoref. dys....na soysk. nauch. step. kand. yuryd. nauk: 12.00.03/Antypova Olha Mykhailovna; Moskovskaia hosudarstvennaia yurydicheskaia akademyia ymeny O.E. Kutafyna. - M., 2007.—26 s.
10. Kokyn V.N. Zashchyta prav ynvestora pry nedropolzovanyy na usloviakh sohlasheniya o razdele produktsyy v Rossiyskoi Federatsyy: dys....na soysk. nauch.

step. kand. yuryd. nauk:12.00.03/Kokyn Vytalyi Nikolaevych; Rosyiskaia akademyia hosudarstvennoi sluzhby pry Prezydente RF. - M., 2002.—187 s.

11. Maifat A.V. Hrazhdansko-pravovye konstruksyy ynvestyrovaniya: monohrafiya / A.V. Maifat. - M.: Volters Kluver, 2007.- 328 s.

12. Pro investytsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 18 veresnia 1991 roku // Vidomosti Verkhovnoi Rady. – 1991. – №47. – St.646.

13. Tsyvilne pravo Ukrainy: pidruchnyk: U 2 t. / Za zah. redaktsiieiu V.I. Borysovoi, I.V. Spasybo-Fatieievoi, V.L. Yarotskoho.-K.: Yurinkom Inter, 2007.-T.1.-480 s.

14. Rumiantseva E.E. Novaia ekonomycheskaia entsyklopedyia. - M.:YNFRA-M,2011.-882 s.

15.Chervanov D.M., Neikova L.I. Menedzhment innovatsiino-investytsiinoho rozvytku pidpriemstv Ukrainy.-K.: Znannia, 1999.-514 s.

16. Makkonell K.R., Briu S.L. Ekonomyks: pryntsury, problemy y polytyka: V 2 t.-M.: Respublyka, 1993.-T.1.-399 s.

17. Samiuelson P.A., Nordhauz V.D. Makroekonomika: Per. s anhl..-K.: Osnovy, 1999.-576 s.

18. Эклунд К. Эффективнаия экономика: Shvedskaia model: ekonomyka dlia nachynaiushchых y ne tolko dlia nykh: Per. so shved. – M.: Ekonomyka, 1991.-347 s.

19. Khaiman D.N. Sovremennaia mykroekonomyka: Analyz y prymenenye: V 2 t.-M.: Fynansy y statystyka, 1992.-T.2.-384 s.

20. Mykroekonomyka: Teoryia y rosyiskaia praktyka: uchebnyk / Pod red. A.H. Hriaznovoi, A.Iu. Yudanova.-M.: KNORUS, 2011.- 624 s.

21. Pro bukhholderskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16 lypnia 1999 roku // Ofitsiinyi visnyk Ukrainy.-1999.-№33(03.09.1999).-St.1706.

22. Pro investytsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 18 veresnia 1991 roku // Vidomosti Verkhovnoi Rady. – 1991. – №47. – St. 646.

23. Kryminalnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 5 kvitnia 2001 roku // Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 2001. - № 25-26 (29.06.2001). - St. 131.

24. Zahorniak N. B. Fond finansuvannia budivnytstva yak ob'ekt tsyvilnykh prav : dysertatsiia na zdobuttia stupenia kand. yuryd. nauk : spets. 12.00.03 «Tsyvilne pravo i tsyvilnyi protses; simeine pravo; mizhnarodne pryvatne pravo» / N. B. Zahorniak. – K.: Nats. akad. vnutr. sprav, 2014. – 200 s.

25. Zahorniak N.B. Perspektyvnist vykorystannia v Ukraini rakhunkiv eskrou // Visnyk Akademii advokatury Ukrainy. - 2017. - T. 14. - №1 (38). - S. 51-65.

### *Література:*

1. Feldman M., Hadjimichael T., Kemeny T., Lanahan L. Economic Development: A Definition and Model for Investment // Environment and Planning C: Politics and Space. - 2016.- vol. 34, issue 1. - P. 5-21.

2. Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю: Закон України від 19 червня 2003 року// Офіційний вісник України.-2003.-№30(08.08.2003).-Ст.1525.

3. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 року//Офіційний вісник України.-2003.-№11(28.03.2003).-Ст.461.

4. Чеговадзе Л.А. Структура и состояние гражданского правоотношения: монография. - М.: Статут, 2004.—585 с.

5. Вавилин Е.В. Гражданское правоотношение в механизме реализации субъективного права и исполнения субъективной обязанности // Журнал российского права.-2007.-№7.

6. Проблемы государства и права: учебник / Под ред. В.М. Сырых.-М.: Эксмо, 2008. - 528 с.

7. Ратникова Д.С. Правовое регулирование инвестиционной деятельности в Российской Федерации: теоретические основы: дис...на соиск. науч. степ. канд. юрид. наук:12.00.03/Ратникова Дарья Сергеевна; Московская государственная юридическая академия имени О.Е. Кутафина. - М., 2011.—214 с.

8. Гущин В.В., Овчинников А.А. Инвестиционное право: учебник.-М.: Эксмо, 2008. - 688 с.

9. Антипова О.М. Правовое регулирование инвестиционной деятельности (на примере инвестиций в строительстве): автореф. дис...на соиск. науч. степ. канд. юрид. наук: 12.00.03/Антипова Ольга Михайловна; Московская государственная юридическая академия имени О.Е. Кутафина. - М., 2007.—26 с.

10. Кокин В.Н. Защита прав инвестора при недропользовании на условиях соглашения о разделе продукции в Российской Федерации: дис... на соиск. науч. степ. канд. юрид. наук:12.00.03/Кокин Виталий Николаевич; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. - М., 2002.—187 с.

11. Майфат А.В. Гражданско-правовые конструкции инвестирования: монография / А.В. Майфат. - М.: Волтерс Клувер, 2007.- 328 с.

12. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 року // Відомості Верховної Ради. – 1991. – №47. – Ст.646.

13. Цивільне право України: підручник: У 2 т. / За заг. редакцією В.І. Борисової, І.В. Спасибо-Фатєєвої, В.Л. Яроцького.-К.: Юрінком Інтер, 2007.- Т.1.-480 с.

14. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. - М.:ИНФРА-М,2011.-882 с.

15. Черваньов Д.М., Нейкова Л.І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України.-К.: Знання, 1999.-514 с.

16. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика: В 2 т.-М.: Республика, 1993.-Т.1.-399 с.

17. Самюелсон П.А., Нордгауз В.Д. Макроекономіка: Пер. с англ.-К.: Основи, 1999.-576 с.

18. Эклунд К. Эффективная экономика: Шведская модель: экономика для начинающих и не только для них: Пер. со швед. – М.: Экономика, 1991.-347 с.

19. Хайман Д.Н. Современная микроэкономика: Анализ и применение: В 2 т.-М.: Финансы и статистика, 1992.-Т.2.-384 с.

20. Микроэкономика: Теория и российская практика: учебник / Под ред. А.Г. Грязновой, А.Ю. Юданова.-М.: КНОРУС, 2011.- 624 с.
21. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 року // Офіційний вісник України.-1999.- №33(03.09.1999).-Ст.1706.
22. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 року // Відомості Верховної Ради. – 1991. – №47. – Ст. 646.
23. Кримінальний кодекс України: Закон України від 5 квітня 2001 року // Відомості Верховної Ради України. – 2001. - № 25-26 (29.06.2001). - Ст. 131.
24. Загорняк Н. Б. Фонд фінансування будівництва як об'єкт цивільних прав : дисертація на здобуття ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.03 «Цивільне право і цивільний процес; сімейне право; міжнародне приватне право» / Н. Б. Загорняк. – К.: Нац. акад. внутр. справ, 2014. – 200 с.
25. Загорняк Н.Б. Перспективність використання в Україні рахунків ескроу // Вісник Академії адвокатури України. - 2017. - Т. 14. - №1 (38). - С. 51-65.



УДК 338.2

## **ОСНОВНІ ПРИЧИНИ НЕЕФЕКТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В КОМПАНІЯХ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ЗА ДЖ. П. КОТТЕРОМ**

*Калініна Н.В.*

*кандидат філологічних наук, доцент, викладач Бізнес Школи КРОК*

## **MAIN CAUSES OF INEFFICIENT ORGANIZATIONAL CHANGES IN COMPANIES: THEORY AND PRACTICE FOR J. P. KOTTER**

*N. Kalinina*

*PhD of Philology, Associate Professor, Instructor of KROK Business School*

*DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-49-59>*

*Анотація.* У цій статті йдеться про актуальні питання що стосуються організаційних змін в компанії. Аналізуючи досвід попередників, фахівців та науковців у цій галузі, автор дає відповідь на ключові питання: чому зміни часто не вдаються? Чому сьогодні важко припустити, спрогнозувати, спланувати свою діяльність або діяльність компанії на тривалий період? Чому сьогодні стратегію доцільно розробляти лише на рік і до того ж потрібно коригувати кожні півроку? Чому таке велике значення в процесах організаційних змін має саме корпоративна культура? Що робити з дилемою постійного скорочення штату з одного боку і хронічною нестачею людських ресурсів з іншого? Досліджуючи макроекономічні фактори, які найближчі десятиліття можуть посилюватися, а отже і впливати на життєвий цикл будь-якої організації, автор дає відповідь як утримувати здоровий баланс витрат і знайти глибоке розуміння наслідків цих змін, щоб уникнути непоправних помилок. Спираючись на власний досвід, та застосовуючи надбання професора кафедри лідерства імені Коносукі Мацусіта в Гарвардській школі бізнесу, Джона Коттера, авторка пише: « У своїй

корпоративній практиці, працюючи з великими і середніми компаніями, працюючи спочатку в ролі менеджера середньої ланки, а потім і топ-менеджером, я мала можливість не тільки перевірити на ділі всі вісім помилок реалізації змін, спостерігати, як провалюються найстрункіші на вигляд стратегії щодо змін, але й сама зазнавала фіаско. Так в чому ж причина? Чому, часто залучаючи дорогі консалтингові компанії, приватних консультантів, реформування виробничих процесів в компанії залишається на папері або в кращому випадку – в рамках пілотного проекту?» Інформація, подана у цій статті - це відповідь на актуальні, значущі запитання, конкретні поради базовані на безцінному досвіді кваліфікованих фахівців своєї справи.

**Ключові слова:** організаційні зміни, зміни в компанії, корпоративні практики, стратегії змін, консалтинг, реорганізація, баланс витрат, реалізація змін в компанії.

*Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 1.*

**Annotation.** This article is about topical issues related to organizational changes in the company. Analyzing the experience of predecessors, specialists and scientists in this field, the author answers the key questions: why do the changes often fail? Why is it difficult to predict, plan, or plan your activity for a long time? Why today it is advisable to develop a strategy only for a year and in addition, it is necessary to adjust every six months? Why is corporate culture so important in the processes of organizational change? What to do with the dilemma of a permanent redundancy on the one hand and a chronic shortage of human resources from another? By exploring macroeconomic factors that may increase in the coming decades, and thus affect the lifecycle of any organization, the author responds both to maintaining a healthy balance of costs and to find a deep understanding of the consequences of these changes in order to avoid irreparable mistakes. Based on his own experience and using the achievements of a professor at the Konosuke Matsushita Chair of the Harvard Business School, John Kotter, the author writes: "In its corporate practice, working with large and medium-

sized companies, working first as middle manager, and then top manager, I had the opportunity not only to verify in reality all eight mistakes in implementing the changes, to observe how the strangest-looking changes in the strategy failed, but also itself failed. So what's the reason? Why, often involving expensive consulting companies, private consultants, reforming the production processes in the company remains on paper or, at best, within the pilot project? "The information provided in this article is the answer to the quintessential, meaningful questions, specific advice based on the priceless the experience of qualified specialists in their work.

**Key words:** organizational changes, changes in the company, corporate practices, change strategies, consulting, reorganization, balance of expenses, implementation of changes in the company.

*Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 1.*

**Постановка проблеми.** У стабільні часи фраза Конфуція «Не дай тобі Бог жити в епоху змін!» Звучала як страшний вирок. І люди, і компанії могли планувати своє майбутнє мінімум на 5-7 років, а якщо взяти період 60-80-х років минулого століття, то і на всі 20 років. Згадайте, як часто при співбесіді на роботу лунало «найважкіше» питання HRa: «Ким Ви себе бачите через 5-7 років?»

Що ж змінилося і чому сьогодні важко припустити, спрогнозувати, спланувати свою діяльність або діяльність компанії на такий тривалий період? Чому сьогодні стратегію потрібно розробляти на рік і коригувати кожні півроку? Чому таке значення в процесах організаційних змін грає корпоративна культура? Що робити з дилемою постійного скорочення штату з одного боку і хронічною нестачею людських ресурсів з іншого? Ці та багато інших питань викликані в останні кілька років глибинними, потужними макроекономічними факторами, які найближчим десятиліття тільки будуть посилюватися, а отже і впливати на життєвий цикл будь-якої організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Будь-які організаційні зміни мають свої плюси і мінуси. І тільки аналіз всіх "за" і "проти", здоровий баланс

витрат і глибоке розуміння наслідків цих змін допоможе уникнути непоправних помилок. Те, що менеджменту представляється стратегічно обґрунтованим і необхідним, для співробітників компанії часто є загрозою: люди не можуть (або не хочуть) приймати зміни або адаптуватися до них, таким чином надаючи сильний відкритий або прихований опір. Затверджена стратегія змін часто залишається на папері через нездатність менеджменту донести її до своїх співробітників. Часто заявлені перетворення зазнають невдачі на перших стадіях реалізації через відсутність людських і матеріальних ресурсів. Керівники наївно вважають, що всі співробітники повинні розділяти їх плани по реорганізації і не приділяють достатньої уваги роз'ясненню причин і наслідків змін, втрачають можливість контролювати процеси змін і святкувати маленькі перемоги на кожному етапі. На ці та багато інших питань дає відповіді Джон Коттер в своїх книгах з управління організаційними змінами [1].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є вивчення та систематизація організаційних змін в компаніях та розробка заходів щодо їх недопущення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Помилки, про які говорить Джон Коттер в своїх книгах, перевірені на практиці не однією організацією і можуть призвести до сумного результату невдач в області організаційних змін.

**Помилка №1: Самовпевненість і самозаспокоєність.**

Досить часто керівники компанії вважають, що якщо вони візьмуть менеджера, який був успішний в тому чи іншому проекті в іншій компанії, то він з таким же успіхом реалізує подібний проект у вас в компанії. Людина на своєму досвіді знає шлях реалізації поставленого завдання і вважає, що він точно так само, в такі ж терміни, з таким же бюджетом, ресурсами зможе отримати ідентичний результат в новій компанії. Менеджмент компанії ставить завдання і найкоротші терміни її виконання, вважаючи, що за відпрацьованою схемою все піде так само добре, і сподіваючись на швидкий успіх. Тут перед нами помилка подвійна: помилка менеджменту і помилка "експерта". Незважаючи на уявний інтерес з боку менеджера, якому доручена та чи інша задача, він часто переоцінює свої

здібності і можливості, недооцінюючи внутрішні, приховані процеси, які є в будь-якій компанії. Прагнення швидко зміцнити свій "статус кво" призводить зазвичай до жалюгідних результатів: погіршується моральна атмосфера, починається опір всередині компанії, саботаж тощо. Негативні тенденції. Створюється знервована, тривожна атмосфера, яка не те що не сприяє процесу змін, а навпаки, може надовго їх паралізувати.

Критична в цій ситуації позиція керівництва компанії. Новому керівнику необхідно поставити завдання таким чином, щоб він мав можливість глибоко розібратися в існуючих процесах, відокремити зерна від плевел і, що дуже важливо – завоювати довіру у колективу.

Тому, з одного боку згубна самозаспокоєність менеджменту, виражена у власній "короні", яка дуже часто не дозволяє спускатися на рівень виробничих процесів, а з іншого – самовпевненість менеджера, якому поставлене реформаторське завдання. Адже нерідко для такої людини перш за все – самоствердження. А цим грішать багато сьогодні.

*Висновок:* контролюйте свою самозаспокоєність і не допускайте зайву самовпевненість!

*Помилка 2: Відсутність професійної команди агентів змін.*

Цю помилку можна було б поставити на перше місце за значимістю. У чому ж сенс помилки? Кожен повинен займатися своєю справою – ось головний посыл, закладений в основу проблеми. Ні для кого не секрет, що людина не в змозі робити все однаково добре. Є ті, хто чудово розпочинають проекти, але вести рутинну щоденну роботу у них виходить з рук геть погано. Тут потрібен зовсім інший психотип і темперамент. А є ті, що приходять в компанію для того, щоб щось змінити. І ці люди відрізняються від звичайних співробітників – знаннями, світоглядом, мисленням, поведінкою, інтелектом, життєвою позицією. У наборі компетенцій такої людини головне – це навичка управляти змінами. Звичайно, зміни можливі лише тоді, коли ними заражений керівник компанії. І тільки тоді можливе формування команди реформаторів. У таку

команду агентів змін не обов'язково повинні входити всі топ-менеджери, але тільки ті, хто дійсно і щиро поділяють ідеї змін і хто готовий взяти на себе ту чи іншу ділянку роботи з реформування.

Незнання або ігнорування створення такої команди призводить до того, що початкові плани менеджменту ризикують залишитися планами. Чому? Як часто ідеї залишалися висіти в повітрі, а розпорядження і накази лягали в далекі ящики столів? Вся справа в тому, що жодна ідея, а тим більше розпорядження або наказ не стануть реальністю доти, поки вони не проростуть коренями в свідомість виконавців. Ось цим і займається команда агентів змін – щодня, копітко, наполегливо. Я часто спостерігала, як доручали очолити таку роботу керівнику відділу HR, вважаючи, що це його функція, або ж менеджеру зі стратегічного планування, але ніколи такою людиною не був топ-менеджер! Причому відданість першій особі тут не настільки критична. Тут важливі дві речі: які повноваження має ця людина, і який у нього вотум довіри в колективі. Саме від його повноважень команда отримає владу подолання інертності старих процесів.

Отже висновок: агент змін – це окрема функція в компанії. Формуйте команду агентів змін, виходячи з необхідних компетенцій, ступеня впливу і довіри в колективі.

*Помилка №3: Відсутність чіткого бачення і невміння формулювати проміжні і кінцеві цілі.*

Суть цієї помилки полягає в тому, що у кожної людини своє бачення світу, ситуації, проблеми. І це абсолютно нормально. Тобто, якщо у вас, як у керівника, є бачення тих змін, які повинні бути здійснені, і ви це озвучили на раді директорів так, як ви це собі уявляєте і вмієте, то це ще зовсім нічого не означає! Подання картини змін і формулювання цілей змін – це така ж навичка, як і навичка водіння автомобілем. Є технічна частина, яку потрібно знати, є методика і є правила дорожнього руху. До цього ще додайте оглядове і периферичне бачення, хороший окомір і чудову уяву. Таким чином, має бути надихаюча картина, система причинно-наслідкових зв'язків, виражена і представлена логічно,

емоційно-насиченої лексику, переконлива, твереза і дуже докладна. Без такого уявлення ніяке новомодне технічне нововведення на кшталт впровадження системи CRM, або ж електронного документообігу, або введення системи оцінки 360 не дадуть ніякого результату. Такі проекти, як правило, не приводять компанію ні до чого, якщо не брати до уваги рядки в CV менеджерів, які ці проекти впроваджували. Я не проти таких проектів, але тільки якщо вони є елементами стрункою стратегії компанії та інструментами досягнення її цілей.

Багато керівників роблять величезну помилку, уникаючи обговорення планів і цілей або ж обмежуючись таким обговоренням у вузькому колі менеджерів. Це призводить до того, що по-перше, що просочиться інформація (а вона обов'язково просочиться!), обросте чутками і, отже, буде спотворена і не на вашу користь. А по-друге, не розуміючи генеральної мети, співробітники не зможуть вирішити завдання навіть на локальному рівні, загрузнувши в нескінченних обговореннях і трактуваннях.

Якщо ви протягом 5 хвилин не можете намалювати чітку картину майбутнього, сформулювати цілі організаційних змін, і ви не знайшли відгуку у вашої аудиторії, знайте – вас чекають великі неприємності на цьому шляху.

*Помилка №4: Нехтування системою внутрішніх комунікацій.*

Попереджений – значить озброєний. Люди в більшості своїй дуже рідко хочуть щось змінювати. Особливо, якщо це стосується їхніх звичок, пільг, положення, статусу тощо. Поки не переконаються в тому, що це буде їм на користь. Для того, щоб завоювати розуми і серця ваших людей, потрібно розповісти їм про це. Причому всіма можливими і доступними для цього способами: корпоративний сайт, система корпоративного оповіщення, корпоративне друковане або електронне видання, будь-яке корпоративний захід. Величезне значення в цьому процесі відіграють агенти змін, які повинні вловлювати найменші коливання ситуації, аналізувати і спрямовувати її в потрібне русло. Агітація змін на кожному кроці, пропаганда бачення

майбутнього, сила власного прикладу, особиста участь в процесах змін і публічне святкування кожної маленької перемоги.

Якщо у вас ще немає системи внутрішніх комунікацій в компанії – найміть на роботу професіонала і поставте йому завдання. Ваші зусилля окупляться сторицею.

*Помилка №5: Опір блокує зміни.*

Уявіть собі дорожній рух. Машини рухаються по кількох смугах траси. Але ось ви вже бачите, що рух сповільнюється і попереду затор. Причини можуть бути різні: аварія, звуження дороги, погані навички водіння, ремонт дороги тощо. Причини таких заторів бувають реальні, як наприклад аварія або ж ремонт дороги. Але бувають і такі, які створені штучно. Так і в управлінні змінами часто такі «дорожні затори» існують лише в уяві співробітників, викликаючи опір і перешкоди в русі. Завдання менеджменту – вести постійну роз'яснювальну та пропагандистську роботу серед своїх співробітників.

Є й такі, які такі затори влаштовують навмисно. Такі способи блокування змін називають саботажем. В цьому випадку саботажі можуть бути явні і приховані. Але незалежно від форми опору, потрібно виявити джерело саботажу і локалізувати його, яким би талановитим і цінним не був цей співробітник. В іншому випадку, наслідки можуть бути катастрофічними.

Перешкоди у вигляді опорів – це нормальне явище в процесі змін. Завдання команди агентів змін – знайти джерело і не дати опору поширитися на всю організацію.

*Помилка №6: Ілюзія відсутності відчутних результатів.*

Будь-який результат вимагає зусиль і часу. У сучасному світі колосальних швидкостей від менеджерів вимагають швидких і одночасно значущих результатів. Збільшення обсягів продажів, залучення нових клієнтів, підвищення рівня обслуговування клієнтів, – це завдання, які ставляться керівниками компаній постійно, і кожен раз завдання повинні бути виконані в найкоротші терміни. Однак, кожна задача має вагу, і чим більше її вага, тим більше витрат



необхідно на її виконання – часу, людських і матеріальних ресурсів. Далеко не завжди керівники беруть до уваги цей факт і тим більше зважують значимість завдань. Результати можуть бути незначними на перший погляд, але від цього вони не перестають бути результатами. Кожен правильно обраний крок, кожна маленька перемога має значення. З таких маленьких результатів в напрямі кардинальних змін складається той самий вагомий результат, якого всі так чекають. Інакше не буває. Тактика маленьких правильних кроків – ось що таке правильно обраний шлях організаційних змін.

Не женіться за швидкими результатами. Використовуйте тактику маленьких кроків – вагомий результат складається з безлічі маленьких правильних кроків.

#### Помилка №7: *Рано радіємо.*

Організаційні зміни стають дійсним результатом і перемогою тільки тоді, коли вони стали невід'ємною частиною корпоративної культури компанії, а це може зайняти кілька років. Тому перші успіхи зовсім не означають, що ви перемогли. Стара культура може бути ще настільки сильна, що при безтурботної ейфорії перемоги вона може знову взяти верх. Передчасно самозаспокоєння і почивання на нових лаврах згубно для процесу змін, оскільки старі традиції ще живі і можуть взяти верх. Джон Коттер говорить про парадоксальний факт, коли в період досягнення перших значних результатів реформатори, фанатично віддані своїй ідеї, вступають в альянс з представниками старого порядку, які готові використовувати будь-яку можливість для дискредитації нового порядку. Це відбувається частково тому, що результат отриманий, люди втомилися і здається, можна перепочити, тимчасово пішовши з поля бою, сподіваючись на те, що далі все піде само собою. Старі правила поступово повертаються і беруть верх над досягнутими змінами.

Контролюйте досягнення. Не заспокоюйтесь при перших отриманих результатах доти, поки нові правила не стануть органічною частиною корпоративної культури вашої компанії.

*Помилка 8: Зміни не приживаються в корпоративній культурі.*

Корпоративна культура – данина моді чи ж справді інструмент управління? Як експерт в галузі управління людьми з багаторічним досвідом перемог і помилок, я відповідально стверджую: сильна корпоративна культура – це найпотужніший інструмент управління.

Мені часто ставлять запитання: що потрібно для того, щоб зміни прижилися і стали нормою? Коли такий час настане і чи скоро? Зміни приживаються тільки тоді, коли стають звичкою, нормою в організації, а значить частиною корпоративної культури. Коли на питання «Чому у вас так?» Вам з великою ймовірністю дадуть відповідь «У нас так прийнято! Це наша корпоративна культура!». Іншими словами, перед менеджментом стоїть найважче завдання - зробити нову поведінку нормою! Джон Коттер стверджує, що для успішного щеплення нових підходів необхідні 2 фактора. Перший полягає в тому, що людям необхідно показати, як новий порядок благотворно впливає на роботу організації, як зміни в свідомості людей вплинули на результати роботи компанії. Другий фактор – це фактор достатнього часу, в процесі якого формується новий тип менеджменту, який уособлює зміни. Тут дуже важливі питання спадкоємності і просування по службі. Залишаючи стару систему підбору персоналу та підвищення на службі, керівництво компанії ризикує залишитися на колишніх позиціях або ж в кінці кінців повернутися до старого порядку. На жаль, мало хто з топ-менеджерів приділяє пильну увагу питанням корпоративної культури, вважаючи це чимось невизначеним, роблячи ставку на фінансову діяльність і продажі [1].

**Висновки.** Ігнорування питань формування корпоративної культури з боку топ-менеджменту призводить зазвичай до тяжких наслідків для всієї організації.

Точкові, несистемні і технічні зміни не приносять цінності в організацію в довгостроковій перспективі, представляючи собою тимчасове латанням дірок. Помилки, описані вище, – результат багаторічних спостережень і аналізу. Ключ до успіху лежить перш за все в розумінні того, чому компанії чинять опір змінам,

де знаходиться найнебезпечніше гальмо, і хто є прихованим ворогом змін. Керівники, починаючи зміни в компанії, повинні володіти для цього не тільки добрими адміністративними якостями, але й бути натхненними лідерами, здатними переконати, підтримати і вести за собою компанію на кожному етапі змін, незважаючи на помилки і невдачі.

Велика мудрість керівника – побачити в самих незначних змінах крок у напрямку до мети та підтримати їх. Велике невігластво керівника – не бачити й не підтримувати своїх людей на важкому шляху перетворень і сподіватися лише на залучення «зірок» для вирішення своїх проблем, технологій тощо.

***Література:***

1. Коттер, Дж. П. Впереди перемен. – Олимп-Бизнес, 2014. – с. 256.

***Reference:***

1. Cotter, J.P. Ahead of Change. - Olympus Business, 2014. - p. 256.

УДК 338.2

**ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ВИРОБНИКІВ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР  
ЗА РАХУНОК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ, ПЛАНУВАННЯ ТА  
КОНТРОЛЮ**

***Шевченко Н.О.***

*магістр MBA (Університет Уельсу, Великобританія), викладач  
Бізнес Школи КРОК, Фінансовий директор ТОВ «Оттен Консалтинг»*

**MAXIMIZING PROFITABILITY IN CROP PRODUCING FARMS  
THROUGH EFFICIENT PLANNING AND CONTROL MANAGEMENT**

***N. Shevchenko***

*MBA Executive (University of Wales, UK), Instructor of KROK Business School,  
Financial Director of Otten Consulting LLC*

*DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-60-77>*

**Annotation.** This article talks about the agricultural potential of Ukraine in the crop sector. Namely, that the Ukrainian agricultural business is currently represented by three main groups of producers: farms (up to 1000 hectares) of medium-sized agricultural companies (from 1,000 to 10,000 hectares) agricultural holdings. Comparing the profitability of large agricultural holdings and small enterprises, it should be noted that small businesses can be even more profitable than large holdings and this is confirmed by the recommendations of experienced agro-consultants on the ideal size of a profit unit, which is about 3,500 - 5,000 hectares. As a result, the emphasis on the development of small farms from a macroeconomic point of view is reasonable and tailored. Moreover, as the number of farms grows, competition will also grow, causing the need for well-trained specialists in the agricultural sector, and this

will stimulate the development of relevant educational institutions, which, in turn, will also be an advantageous phenomenon for the Ukrainian economy.

The author says that today the gross yield of crop production is strictly dependent on the organization and management of internal processes. Consequently, in such conditions it is difficult to overestimate the role of experienced high-quality managers; they must put all efforts into making the value chain profitable. Managers urgently need a new vision of agricultural production, the introduction of optimization of all available resources and control of key processes. It is very important to understand whether this or that management model is working correctly and whether or not the goals are achieved in the end. The author of the article focuses on in-depth study of the subject and an integrated approach to problems in the agricultural sector, and also gives recommendations and tips for improving the state of this industry. Also, attention is paid to the effective management of resources, reducing costs, improving the professional level of managers. For this study, in order to understand how the processes in the Ukrainian environment work, four Ukrainian grain producers were selected as target companies for a detailed analysis of management decisions, planning and monitoring the financial results of companies. In this article you will find a brief summary and conclusions of a detailed study.

**Key words:** agroholding, agrarian sector, crop production, small and medium business, profitability, farming, optimization of agrarian resources.

*Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 10.*

**Анотація.** У цій статті говориться про сільськогосподарський потенціал України в секторі рослинництва. А саме, що Український аграрний бізнес наразі представлений трьома основними групами виробників: фермерські господарства (до 1000 га); агрокомпанії середнього розміру (від 1000 до 10000 га); агрохолдинги. Порівнюючи прибутковість великих агрохолдингів і малих підприємств, необхідно зазначити, що малі підприємства можуть бути навіть більш прибутковими, ніж великі холдинги і це підтверджується рекомендаціями

досвідчених агро-консультантів щодо ідеального розміру одиниці прибутку, яка становить близько 3500 - 5000 га. Внаслідок цього акцент на розвиток дрібних фермерських господарств з макроекономічної точки зору є розумним і рекомендованим. Більш того, з ростом кількості ферм також зростатиме конкуренція, що викличе потребу у добре підготовлених фахівцях сільськогосподарської галузі, а це стимулюватиме розвиток відповідних навчальних закладів, що, в свою чергу, також буде вигідним явищем для української економіки. Автор говорить, що на сьогодні валова дохідність рослинництва суворо залежить від організації та управління внутрішніми процесами. Отже, в таких умовах важко переоцінити роль досвідчених якісних менеджерів, що мають докласти всіх зусиль, щоб зробити ланцюжок доданої вартості прибутковим. Менеджерам вкрай потрібне нове бачення агровиробництва, впровадження оптимізації всіх доступних ресурсів та контроль за ключовими процесами. Дуже важливо зрозуміти, чи правильно працює та чи інша модель управління і чи досягаються, зрештою, поставлені цілі. Автор статті акцентує увагу на глибинному вивченні предмета та комплексному підході до проблем в аграрному секторі, а також дає рекомендації і поради щодо покращення стану цієї галузі. Також, увага приділяється ефективному управлінню ресурсами, зменшенню витрат, вдосконаленню професійного рівня менеджерів. Для даного дослідження, щоб зрозуміти, як працюють процеси в українському середовищі, чотири українські виробники зерна були обрані як цільові компанії для детального аналізу управлінських рішень, планування та контролю фінансового результату компаній. У цій статті ви знайдете короткий підсумок і висновки проведеного детального дослідження.

**Ключові слова:** агрохолдинг, аграрний сектор, рослинництво, малий та середній бізнес, прибутковість, фермерське господарство, оптимізація аграрних ресурсів.

*Формул: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 10.*

***Introduction.*** Ukraine's potential in the crop production agricultural sector is well known. While public media mostly focuses on big agro holdings, the significance of small- and medium sized enterprises (SME) in the agricultural sector is sparsely covered and grasped. Ukrainian agricultural business is represented by three main groups of producers: individuals' farms (until 1,000 hectares); middle-sized agro-companies (from 1,000 to 10,000 hectares); agro-holdings. According to the agricultural policy report of the Institute for Economic research and policy consulting issued in December 2013, by the end of 2013 agro-holdings (>50.000 ha) cultivated more than 6 million hectares which is about 27% of Ukraine's total 31 million ha farm land (2008: 12,1 %). Comparing the profitability of big agro holdings and small enterprises it needs to be noted that small enterprises can be even more profitable than the big holdings. This is supported as well by recommendations of experienced agro-consultants concerning the ideal size of a profit unit which is about 3500 - 5000 ha. This is based on the fact that for this ideal size investing in heavy machinery is already sufficient (proven as well by the fact that big holdings work in clusters of 5000 ha) and one well experienced agronomist is physically able to supervise the farm of a given size effectively. Following this a focus on the development of small farms is from a macroeconomic point of view reasonable and recommendable. Moreover, with growth of farms quantity, competition for well-trained farming specialist will grow as well and, consequently, will require and foster the development of respective training facilities, which in its own turn will also be an advantageous phenomenon for Ukrainian economy. Different countries try to support their agro producers launching state programs, publishing materials on web-sites of their Ministers of agriculture (Canada, Australia etc.). Ukrainian government does not provide informational support for SME business and mainly focuses on big players.

***Analysis of recent research and publications.*** Crop production is a customer market. Prices are highly volatile and dependent on demand. In addition, according to Anderson & Hanselka (2009) "*agricultural producers receive a much smaller portion of the consumer's dollar than do food processors, especially processors who produce*

*brand name items*” [1]. The authors mention that a goal of producers is capturing their profit by adding value to products. Managers’ function is to create a value-added business via boiling down to key ingredients for business: “*Adapt to market changes. Be open to exploring new ideas. Operate more as a resource manager than as a producer*”.

To make the value chain profitable managers require a new vision of agro production, optimizing all available resources and key processes. It is very important to understand if their model works properly and achieves the targets. Via some indicators the built model should be compared with similar models in the industry, which gives an opportunity to identify what is needed for improvements.

Anderson & Hanselka (2009) mentioned the indicators for value-added chain for farmers. All of them are important for sales and customers’ relations. At the same time there are some indicators, which show effectiveness of processes and resources usage within a production process of the value-added chain.

Economic environment uncertainty oftentimes presses to make a choice between options which people usually do not want to choose. At those times some people try to find new solutions how to combine resources in such a way that they give better efficiency. Agro producers have no power to influence market prices and other macroeconomics threats. However, they can influence microeconomics level and improve internal processes to receive better results.

Jibben (2014), publications of different organizations like USAID (2013) and UCAB (2014, 2015) support key dimensions where improvements are required to make an agro business successful:

- effective resource management (including information and knowledge),
- decrease of costs,
- improving managers’ decisions [2; 3; 4; 5].

***Setting objectives.*** To understand how these processes work in Ukrainian environment four Ukrainian grain producers were taken as the target companies for the detailed analysis of a role of managerial decisions, planning and controlling on of the



financial result of the companies. In this article you could find a brief results and conclusions of the performed detailed research.

**Research results.** Resources management is an art of economic usage of recourses and maximizing their output. To obtain more profit it is necessary to: increase earned revenue. In agro industry it is possible only by increasing yields or producing more profitable products because there is no chance to influence market prices; spend less.

Johnson et al (2008) mentioned the key resources (assets) like people, technology, products, facilities, equipment, channels, and brand required to deliver the value proposition to the targeted customer. The target is to create the most favorable way of elements interaction. Authors defined that

*“successful companies have operational and managerial processes that allow them to deliver value in a way they can successfully repeat and increase in scale. These may include such recurrent tasks as training, development, manufacturing, budgeting, planning, sales, and service. Key processes also include a company’s rules, metrics, and norms. As simple as this framework may seem, its power lies in the complex interdependencies of its parts. Major changes to any of these four elements affect the others and the whole. Successful businesses devise a more or less stable system in which these elements bond to one another in consistent and complementary ways”* [6].

Managing all resources wisely and optimally is a task of planning. As there are many ways of organizing production planning helps to combine a complex of resources and find the balance between all inputs variations combining financial and non-financial factors.

The most difficult in planning is resource allocation among various uses finding the most effective and highest output. Planning process foresees a combination of all areas of business starting from strategic planning (What to produce? What is the most profitable this season?), operational management (How to organize the process?) to human behavior issues (How to manage people on a farm to make them motivated for achieving results in the most effective way?).

Plans from all these sectors are combined into one project plan, which has to achieve the aim for each of the project dimensions: scope, quality, time, cost and risks. The costs require resource planning (short-term and long-term), budgeting and control.

Effectiveness of resources' usage is visible from two main indicators: yields and costs of products. The crops' yields depend on different factors – climate, soil, operational processes effectiveness, technical agro solutions and methods etc. - which leads to variations from season to season. However, increasing of yields could lead to extra expenses within production process.

Jain (2006) described the law of diminishing returns (variable proportions) like the law which predicts the consequences of varying the proportions in which the fixed and variable factors of production are used. In other words, if the input of resource is constant, total output will increase beyond some point, then it will become smaller.

It is not possible to produce a large quantity of grain from a small piece of land. The production capacity of soil is limited. For long-term planning it is very important to consider that soil can be exhausted in case of very intensive and non-caring usage, which may cause damage and low yields in future. Marginal productivity is a core question for agronomists to fix a measure. This effect is quite important for resources effectiveness to be considered.

#### *Costs management.*

Outflows arising in business activity in fact generate revenue. Cost of products is a factor which shows economic effectiveness of agro producers. It synthesizes all elements of operational activity. Reducing costs of production is a worldwide issue. The strategic plan of the Maryland Agricultural Commission (2006) stated the problem for American farmers which is very similar worldwide:

*“Producers have little control over the prices they receive for their products. Likewise, they generally have little control over input costs, which have risen much faster than prices. As a result, escalating costs of key inputs are reducing returns on agricultural investments. Insurance, labor, and wildlife damage in particular have had major impacts on farm profitability” [7].*

Cost reduction, control over resources and some other issues are similar for different countries with certain elements of local specifics. A diagnostics of profitability problems is regularly required. Regular audit helps to define the current situation and plan the future.

Grain producers have the same structure of production expenses like other producing companies: production costs and non-production costs (administrative, sales and others). Production expenses consist of direct costs (salary of workers, materials and services which are relative to a particular plant or even field) and indirect costs which are difficult or impossible to split up between types of products. Indirect costs are usually allocated. Production costs analytics for crop producers are very similar and that makes possible the comparison with other companies. To neglect differences in size of companies and volume of production all costs are taken as costs per hectare.

It is very important to understand that increase of profitability is the first and foremost task of operational management and specialists. The task of top-management is to organize their work, motivate and support their knowledge to improve processes. Moreover, cost reduction is an issue for all the productions process which include harvesting, storage, logistics etc.

UNIDO (2006) rose a problem of losses related to post-harvest processes. For industrialized countries these losses are minimal, but for developing countries losses are up to 40%. The grounds for this can lie in the lack of technical facilities, lack of control and poorly organized operational processes, lack of technical knowledge and business skills. For the cost reduction plan all factors, processes, potential losses and their impact on the final result have to be considered [8].

Decision making process improving.

Management decisions in business are made very often, especially during the seasonal works in agro business like inputs purchasing, seeding, care and protection, harvesting, logistics, storage etc. These decisions' correctness is tightly dependent on correctness of information provided for this decision, correct and actual information is critical for success.

An effective decision maker can maximize benefits when they consider:

- 1) their own assets, including abilities and attitudes;
- 2) the consequences of their decisions; and
- 3) the value or satisfaction associated with each consequence.

A forecasting could not be a driving factor in the decision-making process. Digital computing changes the process of decision making and gives an opportunity to improve the process significantly.

Often management makes a decision intuitively, that with a big massive of information in constantly changing environment becomes less effective and may decrease competitiveness of a company. Neglecting information analysis or poor organization of processes present an overconfidence of managers, which according to Schoemaker (2004) has three main reasons:

“illusion of control” or a belief that it is possible to control future events.

“risk perception” or ability to accurately predict and consider future risks.

“distortion of information” or people's tendency to use heuristics.

It is very risky to base a decision on heuristics and not on real quantitative or qualitative data. If the decision is complex, it is impossible to make it properly and it is more likely that mistakes and biases are possible [9].

Management mistakes are highly influential on a company’s financial result. Taking responsibility and basing such decisions on biases is very risky. There are the following types of biases: representation, availability, and anchoring and adjustment.

An optimal solution is always an assumption. There are a lot of relevant variables which have to be appropriately analyzed for decision making. Grounded on variables the decision-making process helps to predict outcomes and reduce the likelihood of risky decisions.

In the agro industry this topic is really crucial because of typically conservative attitude of countryside people and natural resistance to changes. However, there are a lot of practical examples when decisions are made intuitively because of lack of information, absence of actual figures or because “it was always like that”.

Transparent managerial reports and accounting (including operational data) is a good ground for creating a strong basis for decision-making process. It allows the top managers:

- to receive correct information on time,
- to detect a real status in a particular part of company (inputs or cash available, stock balance etc.),
- to manage costs and priorities,
- to control processes,
- to plan financial result both short- and long-term.

These data are must-have in any company to be competitive and flexible in a constantly changing environment and to make fast and correct decisions.

**Conclusions.** Gross profitability of crop production is tightly dependent on internal processes organization and management. The following factors have a high level of influence on a farm's performance:

- planning and control systems organization by supplying to managers information about the business in whole and in details and giving an opportunity to maximize profitability via costs reduction;
- transparency and validity of accounting and control systems which can help to detect problems quickly and adjust processes when it is necessary;
- non-financial factors whose performance and organization status may create opportunities or risks:
  - 1) Organization of operational processes and Resource management.
  - 2) Combination of outputs and costs.
  - 3) Document and information flow.
  - 4) Human factors and work attitude.
  - 5) Knowledge management, networking and experience exchange.

Abovementioned key findings are based on executed survey and case studies. The case studies were benchmarked with the average figures for agro industry and the best

practices' data. The results for gross crops' profitability on analysed farms fit the average for the industry (except one company), but they are lower than best practices' data which shows an opportunity to maximize a performance. Data collecting process was conducted using abstraction, observation, comparing, analysis and description. All these methods in combination with the interviews supported the conclusion that the effective decision-making process has a strong influence on crops profitability. At the same time, an indispensable condition for correct managerial decisions is transparent, actual and accurate data. The implication of recommended actions can help to maximize profitability of analysed farms if required changes and improvements are done in a proper way. The conclusions and recommendations are based on a combination of following theoretical sources being applied and strongly recommended to be combined with a practical experience of a particular crop producer:

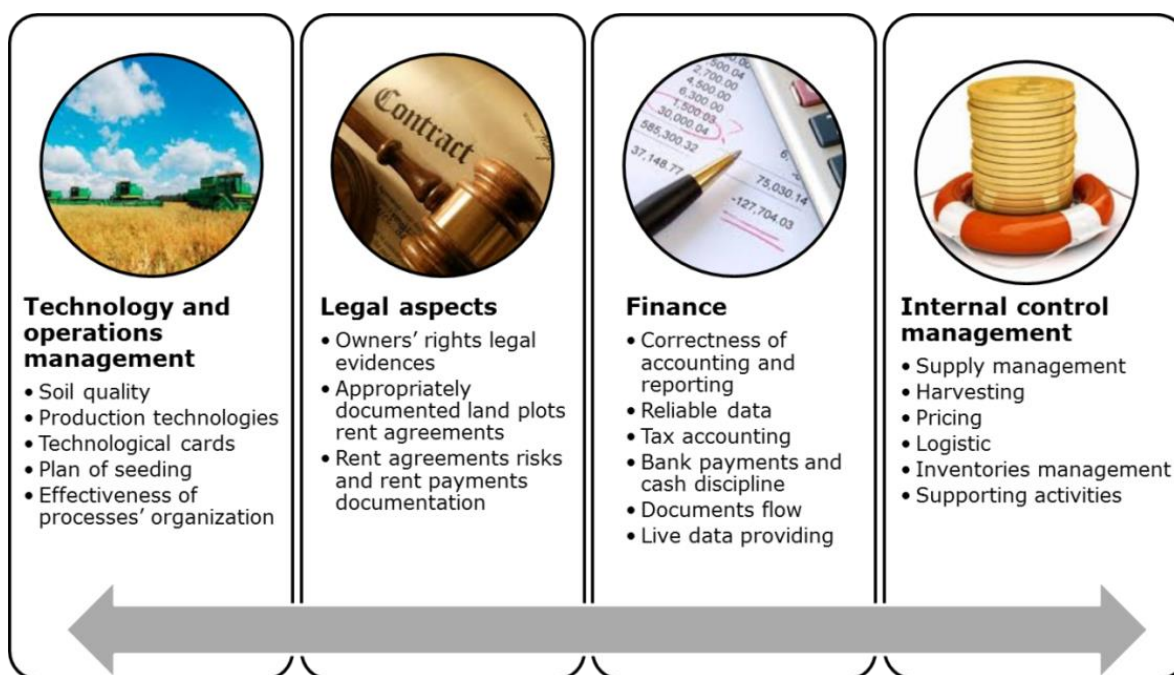
- project and financial management techniques and tools for planning and budgeting,
- management control systems for setting measurements and their control,
- operational management techniques and tools for effective resource management.

The technology and resource management is a core block of a crop production value-added chain, a part of its operational activity, which generates gross profit. This underlines an importance of the question for all farms as all of them require improvements in this area.

It is highly important to involve staff in all changes and improvements. As world practice shows failure of projects cannot occur on the technical or managerial level. All changes are always related to stakeholders interests, including workers and executors. The initial target for any changes is to change a style of thinking and people's behavior. The output of resources can be maximized via improving controlling tools which implementation success depends on people's attitude.

To launch the process of planning & budgeting improvements a current state of things of a company has to be audited for understanding of resources available, such as:

- Land, machinery and storage facilities, including legal aspects;
- Technology, soil quality, norms for inputs and required external services;
- Financing, suppliers and customers relations;
- Accounting organization, technical solutions used for accounting;
- Organization of the internal control and management;
- Information and document flow organization.



**Picture 1. Set-up audit for planning and control processes improvements**

The farm management has to understand clearly the following information: which crops were more profitable in the past seasons, yields and profitability for each crop produced during the last 5-7 years (dynamics and fluctuation), benchmarking analysis of the results with the industry and best practices, the most successful segments; a potential of the farm to produce other crops or/and plants or to render agro-services to the 3<sup>rd</sup> parties if there is a possibility.

Having information about available resources and potential of the farm an analysis of the market is required:

- market analysis, trends and perspectives (both global and local);
- SWOT analysis for defining the most perspective dimensions and crops;
- competitors in Ukraine and in a particular region, SWOT analysis for own farm and for the main competitors in order to define competitive advantages or ways of cooperation;
- potential suppliers who can give better prices or/and conditions for cost cutting strategy;
- potential buyers of products, analysis of an opportunity to sell products directly to foreign customers, terms and logistics in relation to a particular buyer;
- storage facilities' analysis in a region and prices' analysis.

This preliminary stage should result into a strategic business plan for the following 3-5-7 years, which will contain Objectives, Goals and Measurements: crops, other agro production or processing (if so) or services provided to the 3<sup>rd</sup> parties; yields and costs; gross and net profitability etc.

When the concept is developed it shall be negotiated with an investor. A core responsibility of a manager is selection of the most promising alternative, presenting it to the investor and obtaining a confirmation. The operational seasonal plans have to be prepared based on the strategic plan confirmed by the investor(s).

Operational processes in crop producing farms have a lot of similarities to the project management, which allows to use project management techniques and tools. An abstract model of project planning for the crop production is designed similarly to the project management system. To process the operational plan a setting of strategic dimensions is required, like it is described below:

Scope of works: initiation, indicating project's screening and schedule, scope definition, verification and change control, works performance and allocation.



Quality: planning, assurance and control via measuring success on each stage of the implementation.

Time: defining a life cycle, sequencing, duration, development and control.

Cost: resources planning, estimating, budgeting and control, costs calculating, etc.

Risks: assessment of possible risks for a particular alternative and how it is possible to reduce it or neglect.

The budgeting methodology to be applied for crop producing is a breakdown structure (WBS) which combines expenses depending on works performed. At the same time a technique used for the budget creation is bottom-up budgeting. Each department (or person) - who performs specific works - creates a part of the budget related to their responsibilities and limited scope of works. That means organizational breakdown structure (OBS) is used as well.

A control process targets at achieving planned variables and preventing risks. There are three core questions to be answered for a control mechanism in the project management:

- where are we? (measurements);
- where do we plan to be? (evaluation);
- how can we get on track again? (correction).

Combination of control analysis data are combined in a matrix, which includes different aspects of the project progress on OBS and WBS levels. The report includes all data for each executor of the project and recordings may create a current status of the project, chronological data, accumulated data and total project performance. The roll-up mechanism generates reports according to management needs. The following financial tools shall be applied for costs and budget control:

- Single crop production analysis,
- Costs ratio,
- Earned value concept (EV) with blocks (graph).

Such approach helps to create a reasonable structure where plan implementation results are visible, and a particular middle-level manager takes his part of responsibility. Such results are the base for identifying KPI of a particular manager or a department, and motivate to fulfill plans.

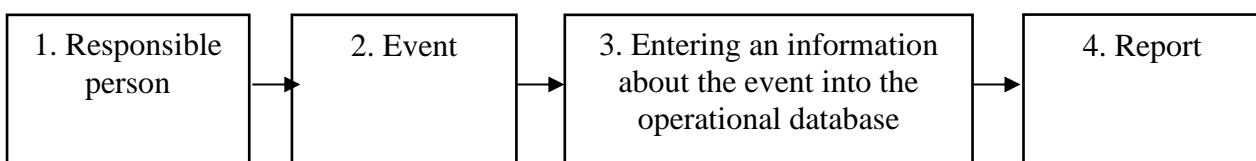
Detailed analysis of risks is required if formal risks quantification is significant and might have a strong impact on fulfilling plans. This analysis has to be done by each manager who participates in planning and budgeting processes.

The main source of control is accounting database which includes actual operational data. Operational accounting may include information which has no cash-equivalent and nominated only in units/weight/etc. Setting an automatic system of operational accounting will cover a full cycle of the operational process from purchase of inputs till sales transactions and logistics. This is an all-purpose program that enables:

Planning settings for understanding by all involved people a scope of work, variables, measurements and goals;

- Execution: being a guideline for all processes, and appointing responsible people for guidance and control;
- Inventory organization via setting norms and consumption statistics, showing actual balance for inventory planning and management;
- Monitoring and control.

The operational accounting has to be done by staff available as an additional obligatory task and implementation foresees some changes in daily functionality of staff members and departments interaction.



**Picture 2. Description of information flow algorithm within a farm**

The algorithm has the aim to maximize factor neglecting, implementing an automatic solution where it is possible. The abovementioned chain has to take 1-2 days maximum for providing actual information. Information is only valuable if it is actual [10]. The more accurate and timely it is provided the more valuable it is for managers.

**Reference:**

1. Anderson, D.P. & Hanselka, D. (2009). Adding Value to Agricultural Products. Agrilife Extension. Texas A&M System. [Internet]. Available from: <<http://agecoext.tamu.edu/files/2013/10/rm1-8.pdf>>.
2. Jibben, B. (2014) from Ag Day TV. Farmers Resort to Bagging Grain to Cut Costs. November 21, 2014. [Internet]. AG WEB. Powered by farm journal. Available from:<<http://www.agweb.com/article/farmers-resort-to-bagging-grain-to-cut-costs-betsy-jibben/>>.
3. USAID report. (2013). Feed the Future. Learning Agenda Literature Review: Improved Agricultural Productivity. [Internet]. USAID. Available from: <[http://agrilinks.org/sites/default/files/resource/files/Feed%20the%20Future\\_Learning%20Agenda%20Literature%20Review\\_Ag%20Productivity\\_2013.pdf](http://agrilinks.org/sites/default/files/resource/files/Feed%20the%20Future_Learning%20Agenda%20Literature%20Review_Ag%20Productivity_2013.pdf)>.
4. UCAB-Ukrainian Agribusiness Club (2015): Doing Agribusiness in Ukraine 2014. Kyiv: Poligrand.
5. UCAB-Ukrainian Agribusiness Club (2016): Doing Agribusiness in Ukraine 2015. Kyiv: Poligrand.
6. Johnson, M.W., Christensen C.M. & Kagermann H. (2008). Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review. December 2008. [Internet]. hbr.org. Available from: <<https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>>.
7. The Maryland agricultural commission (2006). Statewide plan for agricultural policy and recourse management. [Internet]. Available from: <[http://www.farmland.org/resources/reports/documents/AFT\\_MD\\_Statewide\\_Strategic\\_Plan\\_06.pdf](http://www.farmland.org/resources/reports/documents/AFT_MD_Statewide_Strategic_Plan_06.pdf)>.

8. UNIDO (2006). Conceptual framework for agro-value chain analysis and development. [Internet]. Available from: <<http://www.ifc.uz/upload/iblock/f89/f890c3cd426dc7d838070ac76202cf1e.pdf>>.

9. Schoemaker, P. J. H. (2004). Forecasting and scenario planning: The challenges of uncertainty and complexity. Blackwell handbook of judgment and decision making. Malden, MA: Blackwell Publishing.

10. Coughler, P. & Wenger, C. (2010). Components of a Farm Succession Plan. Ministry of agriculture, food and rural affairs of Canada. [Internet]. Available from: <<http://www.omafra.gov.on.ca/english/busdev/facts/10-023.htm>>.

### *Література:*

1. Anderson, D.P. & Hanselka, D. (2009). Adding Value to Agricultural Products. Agrilife Extension. Texas A&M System. [Internet]. Available from: <<http://agecoext.tamu.edu/files/2013/10/rm1-8.pdf>>.

2. Jibben, B. (2014) from Ag Day TV. Farmers Resort to Bagging Grain to Cut Costs. November 21, 2014. [Internet]. AG WEB. Powered by farm journal. Available from: <<http://www.agweb.com/article/farmers-resort-to-bagging-grain-to-cut-costs-betsy-jibben/>>.

3. USAID report. (2013). Feed the Future. Learning Agenda Literature Review: Improved Agricultural Productivity. [Internet]. USAID. Available from: <[http://agrilinks.org/sites/default/files/resource/files/Feed%20the%20Future\\_Learning%20Agenda%20Literature%20Review\\_Ag%20Productivity\\_2013.pdf](http://agrilinks.org/sites/default/files/resource/files/Feed%20the%20Future_Learning%20Agenda%20Literature%20Review_Ag%20Productivity_2013.pdf)>.

4. Український клуб аграрного бізнесу UCAB (2015): Ведення агробізнесу в Україні 2014. Київ: Полігранд.

5. Український клуб аграрного бізнесу UCAB (2016): Ведення агробізнесу в Україні 2015. Київ: Полігранд.

6. Johnson, M.W., Christensen C.M. & Kagermann H. (2008). Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review. December 2008. [Internet]. hbr.org. Available from: <<https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>>.

7. The Maryland agricultural commission (2006). Statewide plan for agricultural policy and recourse management. [Internet]. Available from: <[http://www.farmland.org/resources/reports/documents/AFT\\_MD\\_Statewide\\_Strategic\\_Plan\\_06.pdf](http://www.farmland.org/resources/reports/documents/AFT_MD_Statewide_Strategic_Plan_06.pdf)>.
8. UNIDO (2006). Conceptual framework for agro-value chain analysis and development. [Internet]. Available from: <<http://www.ifc.uz/upload/iblock/f89/f890c3cd426dc7d838070ac76202cf1e.pdf>>.
9. Schoemaker, P. J. H. (2004). Forecasting and scenario planning: The challenges of uncertainty and complexity. Blackwell handbook of judgment and decision making. Malden, MA: Blackwell Publishing.
10. Coughler, P. & Wenger, C. (2010). Components of a Farm Succession Plan. Ministry of agriculture, food and rural affairs of Canada. [Internet]. Available from: <<http://www.omafra.gov.on.ca/english/busdev/facts/10-023.htm>>.

## ***Розділ 2. Інноваційна діяльність***

**УДК 330**

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЇ БЕК-ОФІСІВ З МЕТОЮ ПІДТРИМКИ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙ ТА РОЗГОРТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ**

***Олейнікова І.А.***

*кандидат економічних наук, доцент, MBA, магістр міжнародної економіки*

*Вищої Школи Бізнесу в Греноблі (Франція); CIMA,*

*викладач Бізнес Школи КРОК*

### **TRANSFORMATION OF BACK-OFFICES FUNCTION TO SUPPORT A CULTURE OF INNOVATION AND INTELLECTUAL CAPITAL DEPLOYMENT**

***I. Oleynikova***

*PhD in Economics, Associate Professor, MBA Grenoble Graduate School of  
Business, MSc in International Business, Grenoble Ecole de Management, Advanced  
Diploma in Management Accounting, CIMA, Instructor of KROK Business School*

*DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-78-95>*

***Annotation.*** The most important attribute of intellectual capital is the company's ability to innovate, which makes it possible to gain sustainable competitive advantage. In addition to critical parts of the intellectual capital management system, such as the human capital management system and the knowledge management system, another important aspect is to be considered - the formation of the company's ability to be adaptive and agile. So, if a key competence-the ability to innovate-is a function of the front office, then the creation of adaptive capacity, which is a certain combination of

human capital and a knowledge management system, manifests itself in a back-office meaning. The main back-office function is to support generation of innovations and their implementation through key competencies that ensure the rapid alterations of all processes and structures that are supposed to change. The main purpose of the research is to create company expertise, organizational structure, processes, performance measurement and a team that will be able to maintain steady changes and remain successful. It is obvious that the key component of such a company will be a well-formed team with the necessary skills, knowledge, and competencies, a team whose propensity for transformation is one of its basic characteristics, a team for which resistance to change is unacceptable. The goal of this research is to show how implementing culture of transformation in the back-office helps to promote innovations and improve the company's performance. Additionally, monetary assessment of back-office performance is done to demonstrate what exactly the business will receive in terms of market share, financial results, and company value.

**Key words:** intellectual capital, culture of innovation, back-office transformation, knowledge management system, performance, value added operations.

*Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 2, bibl.: 12.*

**Анотація.** У цій статті йдеться про можливості трансформації функції бек-офісів з метою підтримки культури інновацій та розгортання інтелектуального капіталу. Безперечно, найважливішим атрибутом інтелектуального капіталу на сьогодні є здатність компанії до інновацій, що дозволяє отримати стійку конкурентну перевагу. На додаток до критично важливих частин системи управління інтелектуальним капіталом, таким як система управління людським капіталом і система управління знаннями, слід враховувати ще один важливий аспект - формування здатності компанії бути адаптований і гнучкою. Таким чином, якщо ключова компетенція - здатність до інновацій - є функцією фронт-офісу, то створення адаптивного потенціалу, що представляє собою певну комбінацію людського капіталу та системи управління знаннями, проявляється в

бек-офісі. Основна функція бек-офісу полягає в підтримці генерації інновацій та їх реалізації через ключові компетенції, які забезпечують швидкий зміни всіх процесів і структур, які повинні змінитися. Основна мета дослідження полягає в тому, щоб створити досвід компанії, організаційну структуру, процеси, вимір продуктивності і команду, яка зможе підтримувати стійкі зміни і залишатися успішною. Очевидно, що ключовим компонентом такої компанії буде добре сформована команда з необхідними навичками, знаннями та компетенціями, команда, схильність до трансформації якої є однією з її основних характеристик, команда, для якої опір змінам стане неприйнятним. Мета дослідження представленого у цій статті - показати, як відбувається впровадження культури трансформації в бек-офісі, що сприяє просуванню інновацій та підвищенню ефективності компанії. Крім того, проводиться грошова оцінка ефективності роботи бек-офісу, щоб продемонструвати, що саме отримує бізнес з точки зору частки ринку, фінансових результатів та вартості компанії.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, культура інновацій, трансформація бек-офісу, система управління знаннями, результативність, операції з доданою вартістю.

*Формул: 0, рис.: 2, табл.: 2, бібл.: 12.*

**Introduction.** Traditional factors of generating added value, such as fixed assets, are becoming less and less relevant. New opportunities have shifted attention to intangible assets - intellectual capital and knowledge management systems - that are difficult to imitate by competitors and, therefore, play the role of drivers for the corporate performance nowadays.

Intellectual capital has been considered largely irrelevant for the most part of financial history which is the reason why intellectual capital and knowledge management systems that an organization possesses are not officially recognized as companies' assets. However, with recent economic developments, specifically, the use of more and more of intangible assets in company's operating activities, the



introduction of information technology into business structure and the creation of knowledge management systems particularly highly relevant to organizations working in fields with high value-added operations. In these industries, the significance of non-material properties has risen to essential to company's success. Still, although it is now recognized that intellectual capital is of much greater importance than it was a hundred (or even a dozen) years ago, it is not a common practice to reflect it in a firm's financial statements entirely, even for internal use. Anything more abstract is omitted, e.g., the potential to innovate or the ability to create, distribute, preserve, and, for many companies, even sell knowledge and knowledge management system. Although there is no universally accepted theory for intellectual capital valuation, each has its own strengths and weaknesses in deriving approximate value of intellectual capital.

***Setting objectives.*** The main objective of the study was to assess the impact of creating and managing intellectual capital and a knowledge management system on optimizing the functioning of the back office. For this purpose, we evaluated the following:

- the current measurement of the key business indicators;
- efficiency of the business process;
- sufficiency of the performance;
- appropriateness of the personnel management system;
- speed, timeliness and adequacy of the response of supporting units and functions to changes in the external and internal environment.

Additionally, the research analyses the current reflection of intellectual capital and knowledge management system as a part of intangible assets and provides some rationale for employing intellectual capital based on the benefits of creating back office functions which reflect the company's operations, transformational activities, financial state and health, and closing the gap between its market and book value. Subordinate goal of the research is to study how dynamic capabilities creation can help companies enhance their performance with flexible back office support.

***Analysis of recent research and publications.*** As it has been noted, creation of back-office and transformation of its functions in order to support ongoing changes within the company requires that intellectual capital deployment and robust knowledge management system are designed and established upon companies' needs.

The Proposed Project is based on the methodology of Evaluating Knowledge Management Performance which was conducted by Clemente Minonne and Geoff Turner, in Switzerland and University of South Australia, Adelaide, South Australia and University of Nicosia, Cyprus. This paper includes particular stages of the project and extracts from the stages. The four forms of knowledge management (KM) integration are associated with managing and leveraging human oriented and system oriented KM practices. Greater awareness of this, along with appreciation of optimum proportion of each KM practice, will enable organisations to be better suited to create a performance management system that accounts for the integrative management of an organisation's knowledge assets. Fundamentally, there is a need for KPIs that measure effectiveness and efficiency of an organisation's both front-office and back-office functions' delivery [1; 2].

The foundation of strategic success primarily depends on how well a company's knowledge assets are designed to support innovative products and processes introduction and execution. Naturally, there needs to be an effective way to evaluate performance of such operation (Turner and Jackson-Cox, 2002). Development of such a way has become the most important economic task for most organisations, especially, for companies working in high-tech industries, IT companies etc [3].

The growing importance of knowledge made companies face the difficult problem of setting up a set of KPIs that evaluate the company's performance in introducing an integrative strategy of being innovative, adaptive, agile and able to answer all modern challenges. However, it is not enough to account for what is easily measurable. This will only assess one part, the efficiency, of activities and costs (Pfeffer, 1997). Instead, it is better to focus on developing a way to measure what is a real need in the organisation. Such needs, among others, include innovation, technological

development and employee attitudes, experience, learning, tenure and turnover [4]. These indicators, however, are only useful if they can measure ongoing performance of the company. Therefore, it is necessary that senior managers who clearly understand the goals of their organisation are involved in developing such KPIs.

It is more difficult to evaluate other indicators, but they also focus the company on decisions and actions most essential to success. In this setting, the main task is to assess company's performance in each of the four forms of integration (cultural, organisational, methodical and procedural integration) in such a way that it will help enable an organisation to assess its competitive position. KPIs used in evaluating the progress of companies in this necessary strategic activity of integrative KM has to be lined along with one or another of these forms of integration.

The other book, written by Juergen H. Daum whose works I find the most important in relation to this paper, "Intangible Assets and Value Creation" (2003) does great job exploring the subject of adapting business management to nowadays financial climate [5]. The book also features interviews with leading experts such as Leif Edvinsson, Baruch Lev and David Norton as well as some practical examples. As for the author himself, even though his works are more focused on high technology industries, he shows some clear trends in development of intangible assets. His diagrams clearly show that intellectual capital has been getting more and more relevant lately. Reflecting on those trends, Daum makes some very rational points of how to improve management and corporate reporting models by considering intangible assets as more influential on business [6; 7].

Another work I find to be important for the paper is an article by Patricia Seemann, David De Long, Susan Stucky and Edward Guthrie titled "Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital" (1999). This work does a general outline of what intellectual capital is, how to manage it and what problems might arise with recording it as an intangible asset. It also provides some key definitions and strategies which will be helpful in improving the existing practices of knowledge management [8].

In practice, the present systems do not give direct indicators, but rather indirect assessment of the intellectual capital of the company, in terms of results (for example, company's value-added, customer satisfaction) or external statistics of activity to increase the value of the company (for example, the costs of training and education of employees). The reports about the intellectual capital do not clarify calculation of indicators, even those that do not have commonly recognised approaches to the calculation (Customer Satisfaction Index, etc.). In addition, comparison reports of one firm for several years lead to the conclusion that the composition of indicators was changing rather arbitrarily and without explanation, therefore the information becomes poorly suited for investment decision making (Wayne S. Upton, Jr. 2001) [9].

Some indicators of the presented models are certainly possible to standardize. However, the problem is that the meaning of indicators should reflect the specifics of the company's activities, otherwise intellectual capital cannot be disclosed. Therefore, the total standardization in this case is impossible, and the indicators of intellectual capital lose against the calculation procedure of financial accounting indicators, which are known to all who run and use the official financial reporting system, where procedure is the same for all companies, regardless of industry, type of activity and other features. This ensures comparability of financial indicators across time and range.

Next, an article by Carol Corrado, Charles Hulten and Daniel Sichel, titled *Measuring Capital and Technology (2005): An Expanded Framework*, is important in that it gives theory on how to estimate the effect of intangible assets on production, which is essential to proving the research question stated in this paper. The work provides mathematical background to how tangible assets efficiency is estimated and then tries to show how to apply the mathematical models to intangible assets and see clearer how to estimate the output of possessing intellectual capital [10].

A dissertation by Blaise M. Sonnier “*Intellectual Capital Disclosure Practices of U.S. High Technology Companies and their Relationship to Performance, Value and Size metrics*” (2006) is also useful in that it studies what methods high technology companies from the USA use to evaluate and account intellectual capital. This is

important in particular because of the increased significance of intangible assets for IT firms compared to other fields of business and therefore such organizations have more experience in the subject of this paper [11]. However, we know that not only IT industry utilize intellectual capital to generate profit.

Some online sources will be used in researching theoretical background and developing strategies to implement in realizing the subject of this paper. In particular, an online resource called Econ Papers contains articles from various authoritative sources, including leading economic universities. The resource contains a lot of works on the subject of this paper and will be very useful in proving the points risen. Another useful web site is The Journal of Applied Management and Entrepreneurship (JAME). It is a journal which features articles on different areas of entrepreneurship and management and some of the articles have very relevant subjects of managing intellectual capital and accounting for intangible assets. The articles are written by professors of reputable universities and practitioners in the field, so their thoughts would be invaluable addition to the paper.

**Research results.** The project of transformation of back-office functions has been started in several IT companies, which meet most of the criteria of being innovative, working in a rapidly changing environment, and for which it is crucial to transform backing functions to support change and makeovers on permanent basis.

The first stage of the research project is evaluation and measurement of the existing organizational structure, processes, management system, performance appraisal. The first stage also includes measuring how the companies react to the emerging opportunities and challenges, how quickly they are able to respond to uncertainty, create and launch new products, adjust the products to the clients' needs, etc. The next stage is identification of the bottlenecks that prevent flexibility and competitiveness, and the role of supporting functions in these processes. The methodology of the analysis is based on the results of interviewing a company's employees, measuring the performance, processing results, and comparing against the data of other companies. The contribution of the project is a set of proposed changes

for the organizational structure, processes and key competencies, and suggestions to alter the methods for assessing the success of the performance. The model is evaluated and is either implemented in the company or subjected to iterative improvements. Simultaneously, the old and new models of back office staff performance are being assessed.

Such an approach will allow to assess the potential for changes and create an optimal model of companies' supporting functions that will support execution of breakthrough tasks by the front office.

#### The Project Stages and Outcome

To enhance value to customers, employees, public entities, communities and to offer collaborative support to all clients and stakeholders the chosen company has the ambition to be a truly global provider known for its highly innovative projects and trendsetting initiatives.

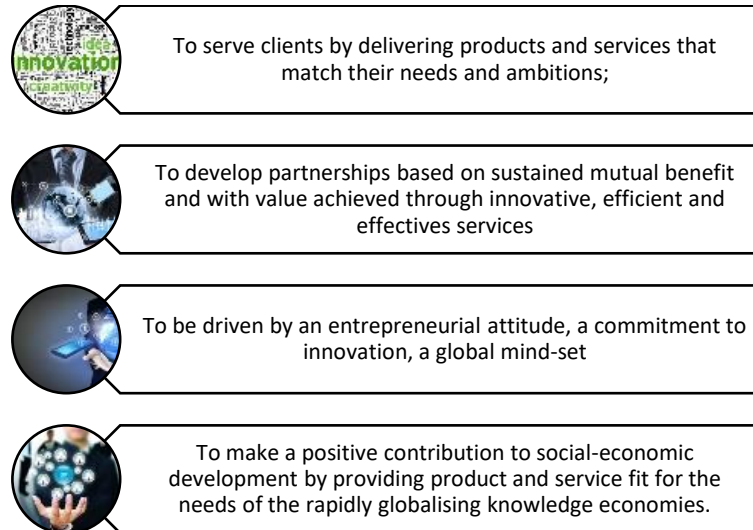
The basic stages of the project are associated with the definition of the strategy as a critical part to set all other objectives for the back-office functioning assessment and implementation of transformational stages.

After approval of the strategy as part of forming knowledge management systems, the following were shaped: culture, processes, methodology and organisational integration. Then, Performance Management system was appraised, re-developed and implemented. At the same time, all expenses relating to the project system were defined [12].

The company has now been in existence for a few years. It is the right time to express the values of the company (Pic. 1):

- To serve clients by delivering products and services that match their needs and ambitions;
- To develop partnerships based on sustained mutual benefit and with value achieved through innovative, efficient and effective services;
- To be driven by an entrepreneurial attitude, a commitment to innovation, a global mind-set;

– To make a positive contribution to social-economic development by providing product and service fit for the needs of the rapidly globalising knowledge economies.



**Picture 1. Company's value definition**

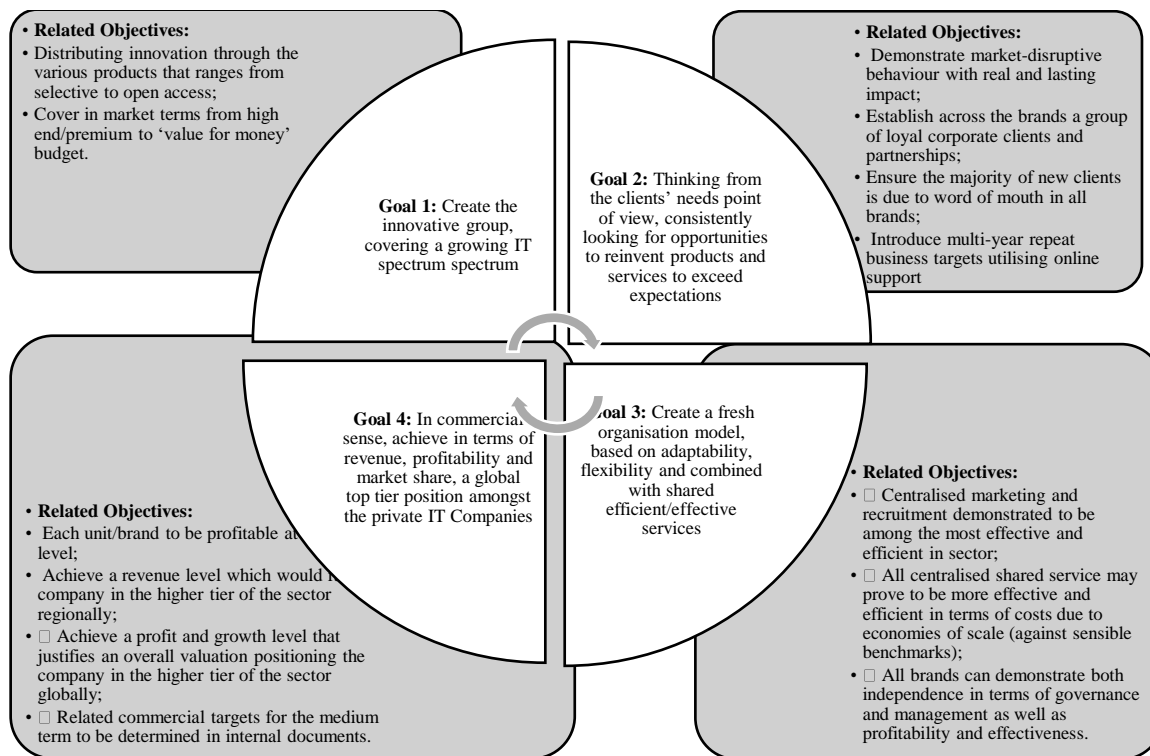
Next step was about setting up goals and related objectives for the company (Picture 2):

**Goal 1:** Create the innovative group, covering a growing IT spectrum. **Related Objectives:** Distributing innovation through the various products that range from selective to open access; Cover, in market terms, the range of products from high end/premium to 'value for money' budget.

**Goal 2:** Thinking from the clients' needs point of view, consistently looking for opportunities to reinvent products and services to exceed expectations

**Related Objectives:** Demonstrate market-disruptive behaviour with real and lasting impact; Establish across the brands a group of loyal corporate clients and partnerships; Ensure the majority of new clients is due to word of mouth in all brands; Introduce multi-year repeat business targets utilising online support

**Goal 3:** Create a fresh organisation model, based on adaptability, flexibility and combined with shared efficient/effective services



**Picture 2. Goals and related objectives**

Related Objectives: Centralised marketing and recruitment demonstrated to be among the most effective and efficient in sector; All centralised shared service may prove to be more effective and efficient in terms of costs due to economies of scale (against sensible benchmarks); All brands can demonstrate both independence in terms of governance and management as well as profitability and effectiveness.

Goal 4: In commercial sense, achieve the global top tier position amongst the private IT Companies in terms of revenue, profitability and market share

Related Objectives: Each unit/brand should be profitable at the targeted level; Achieve a revenue level which would rank the company in the higher tier of the sector regionally; Achieve a profit and growth level that justifies an overall valuation positioning the company in the higher tier of the sector globally; Related commercial targets for the medium term to be determined in internal documents.

The back-office units were subsequently asked to outline how they plan to support the various units to deliver on these goals and objectives. Further, not at the back-office level, the goals were decomposed into key elements of the performance system, namely



culture, organization, methods and processes, and for each of these prospects, top-level goals, initiatives and lower-level goals were defined. The results are shown in Table 1.

Table 1

**Selected objectives, initiatives and targets (Extract)**

	<b>Objectives</b>	<b>Initiatives</b>	<b>Targets</b>
Culture	KM encourages and facilitates the exchange of organisational knowledge	Create an organisation-wide job-rotation scheme	Internal job rotation frequency of employees of 2 years
Organisation	KM supports interdepartmental collaboration	Create a KM team comprised of representatives from each business function	Year-on-year increase in employee satisfaction with inter-departmental collaboration
Method	KM supports the exploration, innovation, dissemination and automation of knowledge	Create and execute a KM strategy using an integrated model	Year-on-year increase in the stock of knowledge assets
Process	KM supports the reduction of work processing time	Conduct an audit of the speed of business processes and initiate appropriate KM practices to make them faster	Year-on-year improvement in the speed of business processes

*Source: compiled by the author*

Then, for each low-level goal, an indicator is determined and the cost is calculated, namely, which item of expenditure is influenced, whether this leads to an increase in costs or a decrease. In the following it is necessary to determine where exactly the effectiveness grows and in what form: growth of productivity, efficiency, reduction of fixed costs, support for innovations, acceleration of processes, etc. The results are presented in Table 2.

Table 2

**Provisional Key Performance Indicators (Extract)**

	Targets	KPI	Impact on Costs
Culture	Internal job rotation frequency of employees of 2 years	Percentage of employees engaged in a planned two-year job rotation scheme	Staff costs: Revenue within operating expenses; administrative and general staff costs
Organisation	Year-on-year increase in employee satisfaction with inter-departmental collaboration	Continuously updated on-line employee satisfaction survey, based on a Likert scale, producing an average satisfaction rating	Staff costs connected to HR processes implementation; Consultancy costs
Method	Year-on-year increase in the stock of knowledge assets	The average, weighted according to organisational significance, of the percentage change in average employee service, average level of education, value-added by KM initiatives and return on investment in information systems	Costs allocated to all products, partnerships, product development and service; Marketing and promotion costs; Costs of IT systems implementation and adaption (CRM, The Bing, Sage, SDB); Staff advanced training Costs allocated to the system of internal service
Process	Year-on-year improvement in the speed of business processes	Year-on-year change in processing time for a basket of organisational transactions	Different type of transactional costs, Costs within business processes, IT costs, staff costs

*Source: compiled by the author*

Further, it is necessary to move on to measuring new indicators and processes and to compare the state and situation in the company before and after the introduction of the adapted control system of back office functions in order to support innovation.

*Future Steps for the Project Development.* The chosen company will form a project group and engage several change agents who will ensure most suitable and most correct employment of the adapted knowledge management system and intellectual capital, while supporting the company's current operational activity so as not to lose the market share. Once the observations with respect to efficiency of operation and competitiveness in the field are made, the project will be expanded to several more companies in the same field to ensure stable response to the research results.

The expected result is to see improvements in the companies' efficiency of operational activities, supporting functions and competitiveness in the field as a consequence of adapting and employing intellectual capital and knowledge management systems. These results are expected to compensate for the possible difficulties that could be experienced with introducing such a drastic change to performance, functional execution, financial and accounting records.

Thus, some Ukrainian IT companies involved in the project will benefit from the outcome, moreover, the industry will receive stable insights to changes. It is supposed that there will be structural change at macro-level as well due to significant contribution of IT sector to the country's GDP and perspective growing importance of the sector and developing efficiency of operations domestically and internationally.

**Conclusions.** It should be noted that an explicit answer about the future of intellectual capital is still not found. However, in my opinion, not even the ideal but maximally adapted deployment, management and assessment methodology can, and should be, used by high-tech companies, as well as sectors with high value-added performance and insufficient numbers of fixed assets. Such an approach will ensure better manageability of companies' activities, transparency of the future prospects of businesses for both management teams and investors, and will become the basis for the performance enhancement and sufficient usage of any resources. Finally, it is a good opportunity for companies to get long term competitive advantage by employing global human capital tendencies, and ensuring the growth of business efficiency at micro and macro levels.

Additionally, it makes sense to examine valuation of intellectual capital and, probably, to attract quality exploratory approach, like intellectual capital, might include a lot of non-financial measures, since not every aspect of corporate functioning can be expressed in financial numbers and reflect in financial statements. Often, non-financial indicators are related to functions like new products, new research and development, methods and technologies of sales and marketing, people, scientific potential and development, environment, business processes etc. Some advantages of including such

non-financial measures and binding them to more measurable systems based on financial data could help with:

Close connection to long-term organizational strategies. Financial systems of evaluation typically concentrate on annual or short-term work and do not necessarily define progress relative to customers' or competitors' demands, competitiveness and long-term strategic goals.

Intangible assets are the determiners of success in many non-industrial branches. Such intangible assets as intellectual capital and customer loyalty are much more important in this sense than "hard assets", especially in high tech and service based industries, where it is literally the most important driver of business development and the most significant competitive advantage.

Thus, at the current stage of the project, it can be stated that the proposed changes in the management and performance evaluation of the back office led to the fact that the transformed back office reacts faster to changes in the market, forms better response and supports the front office in the process of introducing new products and services more efficiently. The speed of response, decision-making, support for change has increased and processes have become more productive. To obtain further stable results, the project will be expanded into two directions, namely, further evaluation and improvement of processes in the current company and opening out of the project to other companies in the IT industry.

However, it is necessary to understand that creating more complex accounting systems to assess intellectual capital along with all non-financial processes, procedures, outcomes has some limitations and disadvantages:

Expenses on the system that tracks the majority of financial and non-financial measures might outweigh its advantages. Development can take a long time and be very costly.

Additionally, a big number of various performance indicators often requires substantial investments into information systems to extract information from several databases, which are often incompatible with each other.

Absence of statistical assurance; much of the non-financial data, like customer satisfaction, is based on analysis from several respondents and inquirers. Such methods usually have poor statistical assurance

***Reference:***

1. Turner G., Jackson-Cox J., 2002. "If management requires measurement how may we cope with knowledge?", Singapore Management Review, Vol. 24, No. 3, pp 101-111
2. Minonne C., 2007. Towards an integrative approach for managing implicit and explicit knowledge: an exploratory study in Switzerland, Doctoral Dissertation, University of South Australia, Adelaide.
3. Turner G., Minonne C., 2009. "Measuring the effects of knowledge management practices", Conference proceedings of the 10th European Knowledge Management Conference, Vicenza, Italy, September.
4. Pfeffer J., 1997. "Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance", Human Resource Management, Vol.36, No.3, pp 357-365.
5. Juergen H. Daum, "Intangible Assets and Value Creation" , Wilye, 2003
6. Edvinsson L. and Malone M.S. (1997). Intellectual Capital, Harper, London.
7. Edvinsson L., Malone M. (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Com-pany's True Value by Finding its Hidden Brainpower. New York: HarperBusiness.
8. Patricia Seemann, David De Long, Susan Stucky and Edward Guthrie titled "Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital", Second International Conference on the Practical Applications of Knowledge Management (PAKeM99), 21-23 April, 1999.

9. Upton W. S. Jr., 2001. Challenges from the New Economy. Business and Financial Reporting, SPECIAL REPORT. Financial Accounting Standards Board. April. www.fasb.com.
10. Carol Corrado, Charles Hulten and Daniel Sichel, titled Measuring Capital and Technology (2005): An Expanded Framework, working paper prepared for the CRIW/NBER conference “Measuring Capital in the New Economy,” April 26-27, 2002, Washington, DC. 2002, revised 200.
11. Blaise M. Sonnier “Intellectual Capital Disclosure Practices of U.S. High Technology Companies and their Relationship to Performance, Value and Size metrics”, 2006
12. Maditinos D., Chatzoudes D., Tsairidis C., Theriou G., 2011. The impact of intellectual capital on firms’ market value and financial performance. Journal of Intellectual Capital Vol. 12 No. 1 , 132-151.

*Література:*

1. Turner G., Jackson-Cox J., 2002. "If management requires measurement how may we cope with knowledge?", Singapore Management Review, Vol. 24, No. 3, pp 101-111
2. Minonne C., 2007. Towards an integrative approach for managing implicit and explicit knowledge: an exploratory study in Switzerland, Doctoral Dissertation, University of South Australia, Adelaide.
3. Тернер Г., Мінонн С., 2009. «Вимірювання впливу практики управління знаннями», матеріали конференції 10-ї Європейської конференції з управління знаннями, Віченца, Італія, вересень.
4. Pfeffer J., 1997. "Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance", Human Resource Management, Vol.36, No.3, pp 357-365.
5. Juergen H. Daum, “Intangible Assets and Value Creation” , Wilye, 2003

6. Edvinsson L. and Malone M.S. (1997). *Intellectual Capital*, Harper, London.
7. Edvinsson L., Malone M. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York: HarperBusiness.
8. Patricia Seemann, David De Long, Susan Stucky and Edward Guthrie titled "Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital", Second International Conference on the Practical Applications of Knowledge Management (PAKeM99), 21-23 April, 1999.
9. Upton W. S. Jr., 2001. *Challenges from the New Economy*. Business and Financial Reporting, SPECIAL REPORT. Financial Accounting Standards Board. April. [www.fasb.com](http://www.fasb.com).
10. Керол Коррадо, Чарльз Халтен і Даніель Сіхель під назвою «Вимірювання капіталу та технології» (2005): розширена основа, робочий документ, підготовлений до конференції CRIW / NBER «Вимірювання капіталу в новій економіці», 26-27 квітня 2002 р., Вашингтон .
11. Blaise M. Sonnier "Intellectual Capital Disclosure Practices of U.S. High Technology Companies and their Relationship to Performance, Value and Size metrics", 2006
12. Maditinos D., Chatzoudes D., Tsairidis C., Theriou G., 2011. The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital* Vol. 12 No. 1 , 132-151.

УДК 330

## ШЛЯХ ЗМІН АБО ІСТОРІЯ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ОДНІЄЇ КОМПАНІЇ

*Сіукаєва О.Г.*

*MBA, MSc, викладач Бізнес Школи КРОК*

## THE PATH OF CHANGE OR THE HISTORY OF REORGANIZATION OF ONE COMPANY

*O. Siukaeva*

*MBA, MSc, Instructor of KROK Business School*

*DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-96-114>*

**Анотація.** В цій статті автор говорить про те, що останнім часом причиною всіх проблем та неприємностей називають світову кризу. Однак, на глибоке переконання автора статті, криза – це лише наслідок більш глибоких причин. Велика кількість аналітиків в різних галузях намагалися дати пояснення причин виникнення кризи і знайти шляхи виходу з неї. Тобто відповідали на два одвічні запитання: «Хто винен?» і «Що робити?». Було названо величезну кількість об'єктивних і суб'єктивних факторів, що вплинули на виникнення кризи. Знайдено безліч сил, на які покладено відповідальність. Але за всім цим не була названа головна причина: це сама людина, її світогляд, її реалізація свого права вибору, тобто як вона сприймає себе, навколишній світ. Що є для неї головним, цінним, чому вона приділяє свою увагу. Звичайно, можна сказати, що це філософські категорії, і вони не є основними в економіці, виробництві. Але ж організація, держава, народ – це сукупність конкретних людей, кожен з яких фактично кожну хвилину робить вибір. Яку передачу дивитися, які продукти вживати, на що витратити свій час, гроші, як і ким працювати тощо. Саме від



людини залежить, в який бік буде спрямована її увага, а сукупність схожих виборів породжує тенденцію і напрям руху. Тому на питання «Хто винен?» можна відповісти, що кожен з нас несе відповідальність за ту ситуацію в світі, в якій ми знаходимося, отже й відповідь на питання «Що робити?» полягає в тому, що необхідно міняти в першу чергу себе. Звичайно, сказати «треба змінювати себе» – дуже легко, а що міняти, як побачити, які погляди або вчинки призводять до негативних наслідків, що виникають в житті людини? Відповісти на ці питання неможливо в одну мить. Відповіді на них у кожної людини свої, і пошук їх – це шлях довжиною в життя. Але, якщо ми хочемо жити краще, ніж зараз, треба починати йти. Треба зробити перший крок, адже, як стверджує східна мудрість – дорога в тисячу кроків починається з першого кроку. У цій статті автор розповідає як свого часу її команда зробила ці перші кроки: «Наша робота стосувалася змін у нас самих у площині професійної діяльності, а саме володінням і експлуатацією бізнес-центрів. Можливо, наш досвід буде корисний і цікавий іншим компаніям».

**Ключові слова:** шлях до змін, інновації, досвід втілення реформ, філософія в економіці, практичні поради для бізнесу та компаній, поради у керуванні та розбудові компаній, шляхи подолання кризи.

*Формул: 2, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 10.*

**Annotation.** In this article we will talk about the fact that recently the cause of all the problems and troubles is called the world crisis. However, according to the author's deep conviction, the crisis is only a consequence of deeper reasons. A large number of analysts in various industries tried to explain the causes of the crisis and find ways out of it. That is, they answered two eternal questions: "Who is to blame?" And "What is to be done?". A huge number of objective and subjective factors were identified that influenced the onset of the crisis. Found many forces that are responsible. But behind all this, the main reason was not named: the man himself, his world view, his realization of his right to choose, that is, how she perceives herself, the world around her. What is

for her the main, valuable, than she pays attention. Of course, it can be said that these are philosophical categories, and they are not the main ones in economics and production. But an organization, a state, a people is a collection of concrete people, each of whom makes a choice almost every minute. What program to watch, what products to use, what to spend your time, money, how and by whom to work and the like. It depends on the person in which direction her attention will be directed, and the totality of similar choices generates a tendency and direction of movement. Therefore, the question “Who is to blame?” You can answer that each of us is responsible for the situation in the world in which we are located, which means the answer to the question “What to do?” It is necessary to change yourself first of all. Of course, to say “you have to change yourself” is very easy, but to change, how to see, what views or actions lead to negative consequences arising in a person’s life? Answer these questions is impossible in a jiffy. Each person has his own answers to them, and their search is the way to life. But, if we want to live better than now, we must begin to go. We must take the first step, because, according to Eastern wisdom, the road of a thousand steps begins with the first step. In this article, the author describes how, in due time, her team took these first steps: “Our work concerned changes in ourselves in the plane of professional activity, namely, the ownership and operation of business centers. Perhaps our experience will be useful and interesting to other companies”.

**Key words:** path to change, innovation, experience of reform, philosophy in economics, practical tips for businesses and campaigns, tips in managing and developing campaigns, ways to overcome the crisis.

*Formulas: 2, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 10.*

**Постановка проблеми.** Аналіз ринку офісної нерухомості за останні 7 років, показав нам наступне. З 2000-2003 років почався період бурхливого розвитку ринку комерційної нерухомості в Києві. Підйом ділової активності в Україні спровокував дефіцит офісних площ, особливо в Києві як столиці. До середини 2008 року ринок нерухомості, і офісної в тому числі, був «перегрітий».

Ціни, як продажу, так і оренди одного квадратного метра офісних площ були підняті до неймовірних висот, які не йшли в порівняння зі світовими аналогами. При існуючому дефіциті офісних площ не йшлося про конкуренцію бізнес-центрів між собою. Відповідно, орендарі та покупці офісної нерухомості фактично «не мали право голосу». Їхні потреби і бажання враховувалися тільки в тому обсязі, який укладався в поняття класності офісів, тобто, наприклад, класу «А», класу «Б» тощо. При цьому в Україні загальноприйнятої класифікації і відповідно вимог до класовості не існувало. В основному майбутні власники споруджуваних бізнес-центрів керувалися світовими вимогами до офісних приміщень, причому беручи до уваги тільки ті параметри, які вписувалися в існуючий бюджет будівництва [1].

Світова криза 2008-2009 рр. різко змінила ситуацію [2]. З початку розвитку як світової, так і української економічної кризи, основною галуззю, яка першою відчувала симптоми кризи і найбільш масштабно від нього постраждала, як у світі, так і в нашій країні, була сфера нерухомості та діяльність, пов'язана з нею. Існує дві основні групи проблем в кризовий час для компаній, які володіють та керують об'єктами комерційної нерухомості.

Перша з них – це швидкість ліквідності об'єктів нерухомості, а вірніше сказати неможливість перетворення об'єктів нерухомості на гроші в період кризи. Іншими словами, можна сказати, що об'єкти нерухомості на час кризи фактично перестають бути активами власника з економічної точки зору. Другий напрямок полягає в тому, що падіння ділової активності та загальний економічний спад відображається на платоспроможності юридичних осіб, які є споживачами послуг компанії з управління нерухомості, а також загальної потреби в офісних площах. Перераховані вище групи проблем з літа 2008 року в повному обсязі проявилися як на ринку самої нерухомості, так і на ринку управління об'єктами офісної нерухомості. Наслідком цих проблем стала поява великої кількості вакантних площ в бізнес-центрах. Відбувалася масова міграція орендарів в пошуках більш вигідних умов оренди. Можливість продати офісну

нерухомість була відсутня як явище. Іншими словами, з осені 2008 року на ринку офісної нерухомості почалася стадія жорсткої конкуренції, до якої більшість компаній не були готові.

Ситуація, в якій опинилися більшість власників бізнес-центрів і керуючих цими центрами компаній, гостро порушила питання, які раніше, в період інтенсивного росту не були настільки актуальними та не бралися до уваги. Фактично весь шар цих питань лежить в площині формування конкурентної переваги компанії. Чим повинні бізнес-центр та послуги з його управління відрізнятися від конкурентів? Які переваги можуть бути запропоновані споживачеві?

Стратегія компанії, її оперативна діяльність мала бути перебудована, виходячи з реалій конкурентного середовища. Вирішення даного питання було критичним для виживання в 2008 році.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Аналіз ситуації яскраво показав, що зміни вкрай необхідні. Але які? І тут наша ситуація нагадала билинного богатира на роздоріжжі трьох доріг. Яку з них вибрати?

Перший шлях був – це наслідуючи всі інші компанії на нашому ринку, опускати ціни, нічого не змінюючи всередині компанії. Перші кроки на цьому шляху показали його неефективність, орендарі продовжували шукати кращі варіанти, конкуренти знижували свої ціни з не меншою швидкістю, ніж ми.

Другий шлях – пропонувати орендарям більш вигідні умови оренди, які стосуються не тільки ціни, а й термінів оплати, інші преференції. Однак, ми зіткнулися з тим, що будь-яке починання миттєво підхоплювалося конкурентами.

Третій шлях – змінити свій похід, причому не тільки до дій на ринку, а в першу чергу, переглянути свої погляди на себе як компанію, на навколишнє середовище, наших клієнтів. Іншими словами, змінити парадигму.

Зрушення парадигми, за визначенням відомого ірано-американського аналітика та бізнес-консультанта, спеціаліста в області системного менеджменту

Джамшида Гараедагі, яке він дав у своїй книзі «Системне мислення» [3], відбувається тоді, коли у зв'язку протиріччями, ігнорувати або заперечувати які вже просто неможливо, і з зростаючою кількістю дилем, які піддаються якомусь більш-менш переконливому роз'ясненню за допомогою застосованих до них моделей мислення, більшість людей приходять до висновку, що існуюча система понять втратила свою спроможність і вичерпала свій потенціал.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є вивчення практичного досвіду проведення реорганізацій в компаніях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перший крок, який ми зробили на цьому шляху, полягав у визначенні: якою організацією ми хочемо бути.

За однією з класифікацій організацій за своєю природою всі організації діляться на три типи [4; 5].

*Нерозумні системи – механічна модель.* Сутність механічної моделі дуже проста. В організації немає своєї власної мети, тобто це інструмент в руках власника, який визначає її функцію в даний момент часу, для досягнення своєї мети. Як правило, при цьому мета власника організації – отримання прибутку. Як складний трактор складається з частин, кожна з яких виконує лише одну задачу горизонтального, вертикального і обертального руху, так саме і організація може бути влаштована таким чином, що кожна людина виконує лише одну просту задачу.

*Системи з одним розумом – біологічна модель.* Основною ідеєю біологічної моделі є уявлення організації як живого організму з єдиним розумом (в точності, як людський організм), у якого є своя мета. Як правило, основною метою в такому випадку є виживання. Якщо у механічної моделі метою є прибуток, то в біологічній – прибуток – це засіб для досягнення мети виживання. Розумна система в цілому наділена можливістю вибору, але частини цієї властивості позбавлені. Ніякої самосвідомості, ніякого вибору, ніяких конфліктів. Діяльність системи знаходиться повністю під управлінням одного органу, що виконує

організуючу функцію, – мозку, який одержує інформацію від безлічі сенсорів через комунікаційну мережу і видає вказівки, які й приводять в дію відповідні частини системи.

*Мультирозумна система – соціальна модель.* Організація розглядається як добровільний союз цілеспрямованих членів що самостійно визначають, до чого слід прагнути і які засоби слід застосувати для досягнення мети. Критичним параметром є мета. Здатність робити вибір необхідна умова, але недостатня. Будучи цілеспрямованою, організація є частиною такого ж (цілеспрямованого), але більшого цілого – суспільства. У той же час її члени - цілеспрямовані індивіди. Головне завдання системи – поєднати інтереси цілеспрямованих елементів один з одним і з цілим. При цьому, для ефективного об'єднання багаторівневих цілеспрямованих систем, необхідно, щоб виконання бажань учасника залежало від виконання вимог більшої системи і навпаки. Мета організації – обслуговування інтересів її учасників при одночасному задоволенні потреб зовнішнього середовища. Членів організації соціальної моделі утримує разом одна або кілька загальних цілей і прийнятні для всіх учасників способи їх досягнення.

Виходячи з наведеної класифікації, наша команда аналізувала і себе і оточення. Одне з питань, яке ми собі поставили – чи є питання ресурсів визначальними в понятті успішності компанії? Якщо це так, то чому при відносній доступності на сьогоднішній день ресурсної бази і, як правило, її уніфікованості (гроші, технології, сировина майже не відрізняються в компаніях однієї галузі), існує така колосальна відмінність компаній одна від одної? Здається, що саме людський ресурс робить кожну компанію унікальною. На відміну від інших видів ресурсів, за словами засновника і керівника престижного Інституту Саратоги, доктора філософських наук Яка Фітц-енца, якого вважають засновником моделі бенчмаркінгу в управлінні персоналом: "... безмежна розмаїтість і непередбачуваність людей роблять їх неймовірно складними для оцінювання, набагато складніше, ніж будь-який електромеханічний вузол, що

надходить із запропонованими практичними специфікаціями, але тим не менше: Люди – єдиний елемент, що володіє здатністю виробляти вартість. Решта всіх змінних – гроші та їх "родич" кредит, сировина, заводи, устаткування й енергія – можуть запропонувати лише інертні потенціали. За своєю природою вони нічого не додають і не можуть додати, поки людина, будь це робочий низької кваліфікації, майстерний професіонал або керівник вищої ланки, не використовує цей потенціал, змусивши її працювати"[6].

Природно, що кожна організація в залежності від свого віку та виду діяльності проходить і першу, і другу моделі. І в нашій компанії явно проглядалися ознаки перших двох моделей. Але специфіка роботи компанії полягає в тому, що експлуатація бізнес-центру пов'язана з постійним спілкуванням з компаніями, які орендують офісні приміщення і відповідно з особами що їх представляють. Як не існує двох однакових людей, так і не існує двох однакових компаній орендарів. Нашим співробітникам щодня необхідно вирішувати нестандартні завдання, різноманітність яких неможливо передбачити і регламентувати. Цілком можливо, що в промислових організаціях, де використовується велика кількість автоматизованої праці, де присутні конвеєрні лінії та додатком зусиль співробітників є робота з сировиною і технічними пристроями, питання визначення моделі організації стоять не так гостро. Ми розуміли, що в нашій роботі неможливо прописати прості функціональні завдання для більшості персоналу, а там де функції досить прості, наприклад, як у прибиральниць, співробітників служби рецепції, присутній не менш важливий фактор – це відношення не тільки до своїх обов'язків, а й до людей (відвідувачів бізнес-центрів, співробітників орендарів). Практично не можливо передбачити та прописати всі ситуації, які можуть виникнути при взаєминах з відвідувачами та способи їх вирішення. У зв'язку з чим, фактично кожен із співробітників повинен мати можливість вибору способу вирішення ситуацій, що виникають, в рамках своїх повноважень. Причому, подібне рішення

має максимально відповідати загальній політиці компанії та сприяти досягненню компанією поставлених цілей.

Таким чином, ми зрозуміли, що розгляд співробітників компанії як винятково складної машини в нашому випадку приведе нас в глухий кут. У той же час, при управлінні більш ніж одним бізнес-центром, які в свою чергу територіально рознесені як між собою, так і з керуючим апаратом, вибудовувати організацію на базі біологічної моделі як мінімум не конструктивно.

У кожному бізнес-центрі існує своя специфіка, обумовлена як типом будівлі, території, місцем розташування, так і набором компаній орендарів. Здійснення оперативного управління за єдиними стандартами з одного центру, який єдиний має право прийняття оперативних рішень, призведе до непорозуміння та ігнорування частини проблем або їх неоперативного вирішення, що природно позначиться на результаті діяльності і бізнес-центрів, і компанії в цілому. При цьому мова не йде про вседозволеність і відсутність контролю. В даному випадку розглядається питання права вибору в рамках компетенції і повноважень посади. Вибір – здатність і бажання творити майбутнє. Здатність – потенційна можливість оцінки, впливу і управління життєво важливими параметрами системи на своєму рівні.

Ми визначили для себе, що основний наш робочий інструмент – це наші співробітники, і основним виробничим процесом є вибудовування взаємин з людьми. Даний висновок спричинив за собою наступний. Без урахування цілей людей як індивідуумів, неможливо побудувати успішний в довгій перспективі бізнес. У той же час, чітко було видно, що ігнорування цілей наших клієнтів призводить до ураження в конкурентному протистоянні з іншими бізнес-центрами. Природно, що жодна компанія не існує, якщо вона не виправдовує очікувань її власників, які мають також свої цілі. Таким чином, стало очевидно, що запорукою нашого майбутнього був шлях до побудови мультирозумної системи, тобто соціальної моделі організації, що враховує цілі всіх її членів



(акціонерів, співробітників), а також цілей найбільш вагомих груп навколишнього середовища, в першу чергу наших орендарів.

Аспекти, що впливають на діяльність компанії.

Для вибудовування нової моделі організації, необхідно було зрозуміти, які основні характеристики повинні бути їй притаманні, які аспекти є основними. І тут нам допоміг погляд на компанію з дуже цікавого ракурсу, запропонованого Гараедагі в тій же книзі «Системне мислення» [3]. Якщо коротко описувати цей підхід, то можна сказати, що будь-яку компанію можна описати в п'яти напрямках:

*Багатство (Економіка).* Англійською мовою багатство, в сенсі володіння матеріальними та фінансовими цінностями, звучатиме як Wealth (синонім - добробут), а багатство в сенсі крайньої переваги над іншими членами суспільства як Richness. А одне з визначень економіки, дане Фішером, говорить: «Економіка – це дисципліна, що вивчає, яким чином суспільство з обмеженими дефіцитними ресурсами, вирішує, що, як і для кого виробляти» [7]. Ми розглядали поняття багатства і економіки як раз як створення добробуту та його розподілу. Іншими словами, використання ресурсів, технологій, обладнання, досвід та знання співробітників компанії для створення додаткової вартості, що дозволяє досягти фінансових цілей компанії, тобто виробництво необхідних товарів і послуг та їх подальший продаж і розподіл прибутку. Безперечно, якщо говорити про матеріальний світ, то створення й подальший розподіл матеріальних благ є наріжним каменем будь-якої організації. Що притаманне цьому процесу? Такі аспекти матеріального характеру як ефективність виробництва товару або послуги, здатність створювати додаткову вартість в необхідному обсязі для підтримки всіх функціональних можливостей підприємства є необхідними ресурсами сьогодення. Питання розподілу матеріальних благ для забезпечення діяльності компанії в майбутньому, а також справедливий розподіл прибутку між усіма учасниками компанії (дивіденди акціонерам, винагорода менеджменту, заробітна плата і премії персоналу). Все це часто стає як причиною згуртування

всередині компанії, так і конфліктів, та призводить або до процвітання, або до краху компанії.

*Етика.* Етика – від давньогрецького слова етос – характер, звичай, аналіз причин моралі. Етика є навчання про мораль і моральність. Мотиви створення та існування будь-якої компанії завжди несуть в собі не тільки фінансову складову (отримання прибутку), а й морально-етичну, яка зумовлена бажаннями її творця або в подальшому керівників. Ці бажання або потреби знаходять свої висловлювання у тих цілях, які ставлять перед собою люди, що стоять «біля керма» компанії, нехай навіть несвідомо, інтуїтивно. Ці цілі можуть бути як творчими – привнесення в світ чогось кращого, так і руйнівними, наприклад, прославляння себе в історії будь-якими засобами. Вони базуються на поглядах цих людей та їх переконаннях, які формують в результаті як види діяльності, які є пріоритетними або прийнятними для компанії, так і цілі, які повинна досягти компанія і погляд на те, якою має бути компанія. Можна сказати, що таким чином задається вектор напрямку руху компанії. Компанія має цілі і наміри, які є результатом векторного напрямку руху компанії. Вектор руху задається або засновником, або керівником, тобто особою, яка безпосередньо приймає стратегічні рішення в компанії.

Даний вектор визначає не тільки цілі та наміри, але також моделі виробничих процесів (видів бізнесу), можливих для даної компанії. Вищевказані речі формують базові основи для формування культури і набору цінностей в компанії. Як правило, більшість співробітників розділяють ці цінності, причому часто це відбувається на інтуїтивному рівні, в іншому випадку компанія приречена на крах в тому вигляді, в якому замислювалася. Даний висновок можна обґрунтувати, застосовуючи аналогію з фізики: якщо існує спрямований рух тіла, завдяки доданій силі (або потік частинок під впливом поля), то в разі докладання зусиль іншої спрямованості, тіло уповільнює свій рух, або в залежності від величини сил, може змінити напрямок руху. Таким чином, спільність цінностей і поглядів є одним з важливих аспектів, що впливають на

компанію, який можна назвати етикою. Етика компанії впливає як на саму компанію, так і на її співробітника. Будь-яка людина в більшій чи меншій мірі потребує схвалення і підтримки з боку суспільства (представником якої є компанія в професійному аспекті). Наскільки його цінності збігаються з цінностями компанії, залежить швидкість і глибина його інтеграції в компанію. Що ж може дати подібна інтеграція? Співробітник, що розділяє цінності компанії, підсилює рух в заданому напрямку, а при протилежних поглядах, уповільнює його. Причому «сумісність елементів та їх синергія, взаємодія створюють резонанс – силу, яка на порядок перевищує суму сил, вироблених цими елементами окремо».

*Естетика.* Слово естетика походить від грецького слова «aisthetikos» (відчувати, чуттєвий). Естетика – це розділ філософії, що вивчає закономірності чуттєвого освоєння дійсності, про сутність і форми творчості за законами краси. Людина, що працює в компанії, привносить в неї не тільки свій досвід, знання, кваліфікацію, а й настрій, натхнення, а іноді і деструктивні настрої, тобто в будь-якому випадку існує емоційна складова. Ця емоційна складова роботи в компанії дозволяє людині або отримувати радість і задоволення від роботи, або відчувати роздратування і почуття неприйняття. Даний чуттєвий, емоційний заряд значно впливає на результати роботи, яку робить людина (в основному на якість, на інновації). Людина, відчуваючи позитивні почуття, може збільшити у багато разів ті обіцянки, які дає виробничий процес або обладнання – під впливом позитивних почуттів і енергій. І знову, як і в випадку з етикою, звернемося до фізики: «Електричний струм – впорядкований рух заряджених частинок». За аналогією можна сказати, що кожна людина має свій «емоційний заряд», і сукупність «творчих зарядів» збільшує «силу струму» компанії. Тобто ще один аспект, що впливає на діяльність компанії, лежить в площині естетики.

*Наука.* «Наука – особливий вид людської пізнавальної діяльності, спрямований на вироблення об'єктивних, системно-організованих і обґрунтованих знань про навколишній світ. Основою цієї діяльності є збір

фактів, їх систематизація, критичний аналіз і на цій базі синтез нових знань або узагальнень, які не тільки описують спостережувані природні або суспільні явища, а й дозволяють побудувати причинно-наслідкові зв'язки, і як наслідок – прогнозувати». «В індустріальну еру інструменти виробництва впливають на сировину. У постіндустріальну – інструменти виробництва впливають на інформацію, яка в свою чергу, повідомляє нам, як і коли міняти відповідні відомості та служби. Виробничий цикл починає замикатися, коли люди дізнаються, які саме відомості їм потрібні, де, коли, в якому вигляді і від кого. Коли люди дізнаються, що означають ці відомості, коло замикається і продуктивність підвищується. Уміння аналізувати та інтерпретувати перетворює дані в інформацію і деколи – в усвідомлення» (Фітц-енц).

Від того, з якою швидкістю дані, які оточують компанію, – ззовні та всередині неї – перетворюються в інформацію, що дозволяє приймати рішення, залежить здатність компанії досягати поставленої мети. Можна сказати, що кількість обробленої інформації і швидкість її обробки та прийняття рішень дає компанії енергію для руху вперед, що можна порівняти з поняттям кінетичної енергії у фізиці. Якщо провести аналогію з законом збереження енергії, то можна сказати, що потенційна енергія компанії (її ресурси, здібності, готовність і бажання людей), повинні бути перетворені в кінетичну енергію руху компанії, для досягнення поставлених цілей. (Енергія – це міра здатності тіла виробляти роботу). Швидкість обробки існуючих даних в інформацію, що буде використовуватись, є каталізатором і складовою енергії руху компанії. Даний аспект діяльності компанії можна назвати «наука».

*Влада.* Ще один з найістотніших аспектів, що впливають на діяльність компанії – це питання влади. Поняття влади широко і багатогранно. Але, кажучи про владу в компанії, хотілося б використовувати термін Гараедагі: «Влада дії – свобода і здатність робити вибір, а не влади над чим-небудь, тобто панування» або Аристотеля: «... свобода вибору і здатність його здійснити» [3]. Влада дії в компанії – це система делегування повноважень і відповідальності. Як правило,

в будь-якій проблемі, яка існує як на роботі, так і в особистому житті, людина звикла звинувачувати зовнішні обставини або інших людей. Однак, «кого Ви звинувачуєте, тому ви даєте владу». Коли людина виходить на вулицю, не подивившись у вікно або на градусник, нерозумно звинувачувати погоду у виборі одягу не по сезону. І всі це розуміють, але у всіх інших сферах життя людина займається цим постійно. Людина не може відповідати за зовнішні обставини та інших людей, проте він завжди відповідає за свою реакцію на ці обставини. Поки людина не візьме на себе відповідальність за свій вибір, як реагувати на все, що відбувається в його житті, завжди зовнішні обставини будуть домінувати над ним. Адже відмова від того, щоб робити вибір, приймати рішення, теж є вибір. І навіть якщо людина вирішує не робити вибір, то наслідки, які тягнуть за собою рішення, зроблені не ним, все одно відчуває сама людина. (Мені сказали, що на вулиці гарна погода, я вийшов без парасольки і потрапив під проливний дощ, після чого захворів.). І якщо в особистому житті людини в більшій мірі його вибори робляться самостійно, то в життєдіяльності компанії людина рідко готова приймати відповідальність за свої дії (тобто вибори), хоча наслідки багато в чому відчуває сам (кар'єрне зростання, зарплата, схвалення тощо). Чим більше співробітників будуть готові брати на себе відповідальність за свою роботу і результати її діяльності, тим більшою мірою компанія буде управляти зовнішніми обставинами, а не навпаки.

Таким чином, існує п'ять аспектів діяльності компанії, які спричиняють великий вплив на компанію як кожен окремо, так і у взаємодії:

1. Багатство (економіка).
2. Етика.
3. Естетика.
4. Наука.
5. Влада.

І якщо перший з аспектів – багатство (економіку) застосовуємо до виробничого процесу, то чотири інших впливають організаційні процеси. І всі

вони описують в повній мірі діяльність будь-якої компанії і складають її анатомію. Ігнорування будь-якої зі складових може призвести до відсутності бажаних результатів або втрати здатності компанії виживати.

Ми розуміли, що розгляд нашої компанії з точки зору, як у нас влаштований виробничий процес і що він із себе представляє, які організаційні процеси в компанії «кульгають», допоможе нам знайти відповіді на питання, що потрібно міняти. Але питання стояло гостро: з чого слід почати? Як нам вибудувати роботу, щоб зберегти той прибуток, який ще дозволяв нам як компанії існувати? І тоді ми почали з самої «болючої теми»: «Чому у нас падає прибуток? Від чого він залежить»? Так ми прийшли до моделі нашої прибутку:

Прибуток = Доходи - Витрати

Але що становить наш дохід? Дохід від здачі приміщень в оренду є добутком кількості метрів квадратних, зданих в оренду на ставку оренди за один квадратний метр.

$D = \text{Кількість м.кв.} * \text{Ставка оренди}$

Наступне питання, яким ми задалися: «А від чого залежать ці змінні»?

Зрозуміло, що ставка оренди залежить від ситуації, яка склалася на ринку нерухомості, але з іншого боку ще й від того, наскільки наш об'єкт оренди відповідає ринковим вимогам. Кількість зданих в оренду метрів квадратних теж щільно пов'язана з діловою активністю, з потребою в офісних площах, але в той же час залежить і від того, наскільки наш бізнес-центр привабливий для існуючих та потенційних орендарів. І зробивши ці висновки, ми прийшли до наступного пласту питань: «Чим ми більш привабливі для орендарів? Чому саме нам вони повинні принести свої гроші»? Наш висновок був таким: ми повинні визначити, хто є наш орендар, які цілі він переслідує, беручи у нас офісні приміщення в оренду, які у нього очікування, іншими словами, нам треба було намалювати портрет нашого споживача детально. А далі ми повинні були зрозуміти, що нам потрібно робити, як вибудувати процеси в компанії як виробничий, так і організаційний, щоб задовольнити потреби і очікування саме

нашого орендаря. Ми чудово розуміли, що обмежені в своїх можливостях, пов'язаних в першу чергу з тими, які накладає саме поняття нерухомість: ми управляємо об'єктом, який дуже жорстко зафіксований в конкретній точці простору, має фактично незмінні фізичні параметри і технічні характеристики. Іншими словами, якщо у вас Opel Astra, то Формула 1 не Ваш вид змагань, а на боліді орати поле не вийде. А слідом за процесами, звісно, ми прийшли до теми персоналу компанії і внутрішніх знань компанії. До висновку, що людський капітал, персонал, його цілі та очікування рухають все процеси, а інформація і внутрішні знання на сьогоднішній день є одним з найважливіших ресурсів, як пам'ятаєте, ми довели це раніше.

Таким чином, у нас визначилися чотири послідовні етапи з досить чітким причинно-наслідкового зв'язком. Це можна назвати кавер-версією відомої системи управління, розробленої Нортонем і Капланом – Системи збалансованих показників [8].

Етап перший: Фінанси. Яких цілей у вартісному вираженні ми хочемо досягти, від яких фінансових складових вони залежать?

Етап другий: Клієнти. Хто наш клієнт, які його очікування? Що є нашим продуктом, який ми можемо йому запропонувати, щоб задовольнити ці очікування?

Етап третій: Процеси. Як виглядає наш виробничий процес, з яких дій він складається, яка їх послідовність? Як побудовані організаційні процеси, чи є в них протиріччя і неузгодженість?

Етап четвертий: Персонал і Знання. Які очікування є у нашого персоналу, як нам їх задовольнити, якими знаннями вони повинні володіти? Яка інформація, коли і кому потрібна, як її обробляти і перетворювати у внутрішні знання компанії, а не конкретної людини, щоб не втілювати в життя фразу «авіації не буде, льотчик захворів»?

Ось така підготовча робота була зроблена. Якщо коротко резюмувати її, то можна зробити це наступними висновками.

**Висновки.** По-перше: Генрі Форд сказав: «Людина помирає тоді, коли перестає змінюватися, а похорон – просто формальність». Ми живемо не в ізолюваному світі, і небажання або страх щось поміняти в зв'язку зі змінами навколишніх реалій – пряма дорога в нікуди» [9].

По-друге: підхід до компанії з точки зору нерозумної системи (механічної моделі) та системи з одним розумом (біологічної моделі) стає неконкурентноспроможним. Зрушення парадигми в сторону мультирозумної системи (соціальної моделі), як показує досвід успішних компаній, найбільш відповідає вимогам сучасного світу.

По-третє: і знову Генрі Форд: «Заберіть у мене мої гроші, заводи, верстати та фабрики, але залиште мені моїх людей – і незабаром ми створимо заводи краще колишніх» [9]. В ієрархії значущості чинників успішності компанії людський капітал і внутрішні знання компанії все більше починають займати лідируючі місця.

І ще одне: «Колос на глиняних ногах» - тлумачення пророком Даниїлом сну царя Навуходоносора: «Тлумачення сну Тобі, царю, бачив, аж ось один, якийсь великий бовдур; величезний був цей бовдур, в надзвичайному блиску стояв він перед тобою, і страшний був вигляд його. Цей бовван такий: голова його з чистого золота, груди його та рамена його - з срібла, нутро його та стегно його з міді, голінки його з заліза, ноги його частково з заліза, а частково з глини. Ти бачив його, доки камінь не відірвався від гори без сприяння рук, і вдарив боввана, в залізні та глиняні ноги його, і розбив їх. Розторощилося: залізо, глина, мідь, срібло і золото зробилися як полова з току жнив, а вітер їх розвіяв, і сліду не залишилося від них; а камінь, що вдарив того боввана, став великою горою, і наповнив усю землю» [10]. Ігнорування базових аспектів організаційних процесів, таких як етика, естетика, наука і влада, а також аспекту багатства в виробничому процесі може привести в підсумку до руйнування компанії.



А на завершення: «Ми на граблі не наступаємо, ми на них танцюємо». Розгляд компанії в послідовності: фінанси, клієнти (продукт), процеси, персонал, знання дозволяє вибудувати причинно-наслідкові зв'язки результату діяльності компанії, побачити сильні і слабкі місця, і мати можливість створити план системних змін, щоб поліпшити результат.

### *Література:*

1. Аналіз ринків офісної нерухомості. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://www.marketing.net.ua/view\\_subsects.php?num=56](http://www.marketing.net.ua/view_subsects.php?num=56)
2. Рогач О. Світова фінансова криза: хронологія розгортання та реакції урядів країн. – Рогач О. І. – Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка – 2009. – №37 – с. 35-39.
3. Гараедаги Дж. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. – Минск: Гревцов Букс, 2010. – 480 с.
4. Акофф Р. Искусство решения проблем. - М.: Мир, 1982. – 224 с.
5. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремлённых системах. – Перевод с английского: Г. Б. Рубальский, под редакцией И. А. Ушакова. – М., 1974. // Електронний ресурс. Режим доступу: URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/7083>.
6. Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. – М.: Вершина, 2006. – 320 стр.
7. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика. Пер. с англ. изд. – М.: Дело ЛТД, 1995. – 864 с.
8. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – Москва: ЗАО «Олимп-Пресс», 2003. – 214 с.
9. Форд Г. Моя жизнь. Мои достижения. – М.: АСТ, 2016. – 352 с.
10. Святе Письмо Старого та Нового Завіту. Видавництво отців Василіан «Місіонер», 2005.

**Reference:**

1. Analysis of office real estate markets. Electronic resource. Access mode: [http://www.marketing.net.ua/view\\_subsects.php?num=56](http://www.marketing.net.ua/view_subsects.php?num=56)
2. Rogach A. The global financial crisis: a chronology of deployment and the reactions of governments of countries. - Rogach A.I. - Bulletin of the Taras Shevchenko Kiev National University - 2009. - №37 - p. 35-39.
3. Garaedagi J. Systemic thinking. How to manage chaos and complex processes. Platform for modeling business architecture. - Minsk: Grevtsov Buks, 2010. - 480 p.
4. Ackoff R. The Art of Problem Solving. - Moscow: Mir, 1982. - 224 p.
5. Ackoff R., Emery F. In goal-oriented systems. - Translated from English by G. B. Rubalsky, edited by I. A. Ushakov. -M., 1974. // Electronic resource. Access mode: URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/7083>
6. Fitts-ents Yak. Return on investment in staff. Measuring the economic value of staff. - M.: Vertex, 2006. - 320 p.
7. Fisher S., Dornbusch R., Schmalenzi R. Economy. Per. from English ed. - M. : Delo LTD, 1995. - 864 p.
8. Kaplan R., Norton D. Balanced Scorecard. Here are strategies for action. - Moscow: Olimp-Press, 2003. - 214 p.
9. Ford G. My life. My achievements. - Moscow: AST, 2016. - 352 p.
10. The Holy Scriptures of the Old and New Testaments. Publishing fathers Basilian "Missionary", 2005.

УДК 658

## АКТИВАЦІЯ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМАНД

*Сєдашова О.А.*

*кандидат педагогічних наук, керівник проектів та програм, викладач  
Бізнес Школи КРОК*

## ACTIVATION OF THE TEAMS CREATIVE POTENTIAL

*O. Sedashova*

*Ph.D. in Education (Creativity), head of projects and programs,  
Instructor of KROK Business School*

*DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-115-129>*

**Анотація.** Стаття присвячена активації креативного потенціалу команд. У матеріалі порушені питання організації командної креативної роботи для вирішення бізнес-проблем, розвитку та процвітання бізнесу. Актуальність цієї статті полягає у відповідях на вагомі та значущі питання, що хвилюють сучасну ділову людину та допоможе з'ясувати, яких змін потребують соціально-економічні умови буття та від яких застарілих методів, які застосовують при управлінні персоналом та інноваціями, потрібно нещадно позбавлятися. Не менш актуальними залишаються і питання психології учасників команди та адекватного розподілу ролей та функцій між ними і формування інноваційного організаційного клімату, що допоміг би збільшити продуктивність та ефективність будь-якої команди в організації чи на підприємстві незалежно від виду та обсягів бізнесу. Базуючись на детальному дослідженні розвитку теорії та практики менеджменту і враховуючи сучасні тенденції розвитку менеджерів, автор статті наголосила на важливості застосування таких інструментів для активації креативного потенціалу команд як визначення ключових стимулів, провідних мотивів, та мета програм співробітників, створення умов для появи

інноваційного організаційного клімату, визначення та успішного усунення перешкод, які заважають співробітникам вільно створювати та висловлювати ідеї і використовувати свій власний креативний потенціал в процесі роботи. В результаті опрацьованих даних, проведених досліджень та аналізуючи поради міжнародних і вітчизняних провідних фахівців, а також спираючись на власний багатий досвід в галузі управління персоналом, автор відповідає на актуальні запити сьогодення, розкриває шляхи вирішення проблем, що турбують менеджерів цієї сфери, а також надає практичні рекомендації для успішної активації креативного потенціалу команд.

**Ключові слова:** креативне мислення, креативний потенціал, команда, командна робота, інновації, інноваційний клімат.

*Формул: 0, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 10.*

**Annotation.** The article is devoted to the teams creativity activation. The author raises questions upon the organization of team creative work to solve business problems, development and prosperity of the business. The urgency of this article is to answer important and significant questions that concern the modern business man and help to find out what changes socioeconomic conditions of life require and from which outdated methods, which apply in the management of personnel and innovations, need to be ruthlessly ridged. Equally relevant are the questions of the psychology of team members and the adequate distribution of roles and functions between them and the formation of an innovative organizational climate that would help to increase the productivity and effectiveness of any team in the organization or at the enterprise regardless of the type and volume of business. Based on a detailed study of the development of management theory and practice, and taking into account the current trends in the development of managers, the author emphasized the importance of using such tools for activating the creative potential of teams as identifying key incentives, leading motives, and the purpose of employee programs, creating conditions for the emergence of an innovative organizational climate, and the successful elimination of

obstacles that prevent employees from freely creating and expressing ideas and using their own to the potential in the process of work. As a result of the processed data, researches and analysis of the advice of international and domestic leading experts, and also based on own rich experience in the field of self-management, the author answers the actual inquiries present, reveals ways of solving problems that concern managers of this sphere, and also gives practical recommendations for the successful teams creativity activation.

**Key words:** creative thinking, creative potential, team, team work, innovations, innovation climate.

*Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 1, bibl.: 10.*

**Постановка проблеми.** Від чого залежать успішні результати в організації чи на підприємстві? Сьогодні, у світі що стрімко змінюється, у світі, де діджиталізація та штучний інтелект завойовують все міцніші позиції, експерти (World Economic Forum) знов наголошують на важливості розвитку якостей, притаманним лише людським істотам: комплексному рішенню проблем, тонкому мистецтву комунікації та перемовин, емоційному інтелекту, інноваційному лідерству та управлінню людьми, стратегічному, критичному та креативному мисленню, когнітивної гнучкості тощо [1]. За наявності цих розвинутих навичок у співробітників роботодавці мали б змогу більш стрімко розвивати бізнес, генеруючи і втілюючи у життя проривні інновації та вчасно розв'язуючи складнощі. Але бізнесу не вистачає дієвих інструментів з якісного управління командами та організацією їх креативної роботи. Про управління командами та їх креативний потенціал говорили У. Е. Демінг, П. Ф. Друкер, П. Сенге, Е. Мейо, Т. Пітерс, Р. М. Белбін, Е. де Боно, М. Батей, Х. Сімпсон, Д. Бойд, Дж. Девіс, С. Бушуєв, І. Польшаков, В. Шувалов, О. Продіус та інші.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Спираючись на дослідження класиків теорії менеджменту та аналізуючи роботи сучасних авторів, вивчаючи теорію та практику сучасних трендів командної роботи в організаціях, маємо

змогу зробити висновки про те, що важливе місце сьогодні посідає здатність керівника організувати командну роботу таким чином, щоб, креативний потенціал персоналу був максимально розкритий та спрямований на досягнення цілей організації.

Ще в 70-ті роки Роберт Мередіт Белбін [2; 3] розпочав дослідження управлінських команд, результати яких він представив у 1981 році, де описав командні ролі: реалізатора, контролера, ведучого, мотиватора, аналітика, генератора ідей, гармонізатора та дослідника. Геллерт та Новак пізніше запропонували дещо скорочену модель, яка складається з шістьох ролей: адміністратор (модератор), організатор (координатор), креативний генератор ідей (мозковий центр), зв'язний (диспетчер), працеголік (душа команди), деталізатор (завершувач) або контролер (критик). Ще одна модель зайняла міцні позиції у консалтинговій практиці та при організації командної роботи на підприємстві – «Колесо команди Марджерісона-МакКенна». Ця модель представляє собою набір з 8 робочих функцій, а саме: консультування, новаторство, стимулювання, розвиток, організація, виробництво, контроль, підтримка, а також загальну функцію, яка все може об'єднати – зв'язки. Функції розподіляються згідно командним ролям, до яких вони підходять.

Численні вдосконалені рольові підходи (наприклад, модель Т. Базарова, що має основою управлінську модель Г. Щедровицького), актуальні й сьогодні. Т. Базаров, на відміну від попередніх дослідників пропонує для кожної з чотирьох ролей (управлінець, організатор, адміністратор та керівник) підбирати людей, які максимально підходять під описані для кожної ролі характеристики, які пов'язані з когнітивними здібностями персони та особливостями сприйняття нею інформації. Для розподілення ролей дослідники командостворювання пропонують три підходи: створення ролі (role-making), прийняття ролі (role-taking), рольове самовизначення (role-self determination).

Вищеописані методи командної взаємодії є лише формами, які можуть добре спрацювати, якщо керівник ґрунтовно підійде до питання організації

командної роботи персоналу та управління його потенціалом. Список методів командної взаємодії можна доповнити методами колективного креативу («Шість думаючих капелюхів» (Е. де Боно), «Метод Уолта Діснея» (описаний Р. Ділтсом), методологією стенфордських дослідників «Design Thinking», методологією «Creativity Problem Solving», методиками, які набули поширення як чітко структуровані та ефективні при управлінні проектами – Scrum та Agile, та багатьма іншими. Ці форми можуть і не спрацювати, якщо не звернути увагу на те, як залучити команду до роботи у нових форматах, і як керувати так, щоб кожен з учасників був максимально залученим до інноваційної діяльності та міг якомога ефективніше внести свій унікальний інтелектуальний внесок у роботу команди.

**Формулювання цілей статті.** Мета даної статті полягає у дослідженні умов та методів активації креативного потенціалу команд в організаціях та підприємствах. При дослідженні використані теоретичні та емпіричні методи наукового пізнання, зокрема аналіз та критика існуючих наукових теорій, спостереження, порівняння, моделювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогоднішній світ все не такий, як був раніше. І щоб підприємцям і менеджерами вижити в ньому та бути успішними, варто передивитися свою ментальну модель, як пропонують Тью Блумарт і Стефан ван ден Брук у книзі «Четверта промислова революція і бізнес: Як конкурувати і розвиватися в епоху сингулярності». На їх думку, «Менеджмент в «сингулярному середовищі» вимагає іншого способу мислення та інших дій. Зазвичай ми складаємо плани, підходячи до цієї роботи лінійно: екстраполюємо минуле, щоб передбачити майбутнє. Однак сингулярне середовище по визначенню надзвичайно мінливе, потенційно несприятливе, а часом і руйнівне. Отже, менеджменту варто розглянути можливість мислити і діяти інакше» [4]. Дослідники вважають, що лінійне мислення є абсолютно непридатним у нелінійному світі – отже, треба навчитися мислити нелінійно. У новому світі, де панує прискорений розвиток всього, традиційне управлінське

мислення може виявитися контрпродуктивним. З огляду на це, зростає важливість розвитку управлінських навичок менеджерів, які будуть мати здібності професійно керувати взаємодією в командах, які займатимуться креативним вирішенням бізнес-проблем. У цьому випадку доречно буде говорити про вигоди активації креативного потенціалу команд.

Креативний потенціал команд – це загальний синергетичний ефект, що може привести до успішного вирішення проблеми під час креативної сесії, який з'являється на підставі індивідуальної ролі та інтелектуальних й когнітивних особливостей кожного учасника команди. Креативний потенціал окремого індивіда виявляється в рівні розвиненості креативних здібностей, вмінні використовувати дослідницький підхід до вирішення проблем, особистісних переконаннях та відношенні до ресурсів (реакції на їх наявність або відсутність). Креативний потенціал менеджменту розповсюджується на всю організацію в цілому – і завдяки цьому вона розвивається. Вивчаючи можливості команд та досліджуючи способи організації їх ефективної взаємодії, було виявлено декілька сфер, які потребують пропозицій та рішень:

1. Як мотивувати кожного учасника команди на активну роботу у команді та досягнення ефективного результату шляхом взаємодії?
2. Яким чином розподіляти ролі чи зону відповідальності всередині команди?
3. Як розвивати і використовувати креативний потенціал співробітників для досягнення цілей організації?

Для керівника питання мотивування персоналу є одним з найзначущих. Більшість керівників помилково вважають, що гроші є єдиною мотивуючою силою. Однак, це не так. Теорія Д. МакКлеланда пояснює, що може стимулювати людей до виконання тієї чи іншої діяльності. МакКлеланд розділив всі потреби на три групи: потреби у владі, потреби в досягненнях і потреби в причетності [5].

Потреби у владі полягають в тому, що людина схильна до контролю над діями інших людей з метою надання їм істотного впливу. Люди з провідною



потребою до влади, у свою чергу, розділяються на дві категорії. До першої входять люди, що прагнуть до влади заради безпосередньо самої влади. Їх захоплює можливість командувати і впливати на інших людей. До другої категорії входять люди, що прагнуть до влади з метою вирішення колективних суспільних задач чи задач організації. Як тільки ці люди отримують відповідні повноваження, вони ставлять завдання перед командою людей і разом з ними займаються процесом досягнення загальних цілей. Представники такої категорії захоплені пошуком оптимального способу мотивування персоналу. Потреби у владі для них - це якісно інше прагнення до самоствердження і для задоволення цього мотиву, а головним для них є бажання виконати відповідальну роботу з управління іншими людьми для вирішення поставлених завдань.

Потреби в досягненнях задовольняються за таких умов, коли робота успішно завершена. Такі люди беруться за завдання підвищеної складності та бажають отримати відгуки про зроблену ними роботу та свою діяльність взагалі. Працівники з потребою в досягненнях зустрічаються частіше за інших, але рівень розвитку цього мотиву в кожній людині різномірний.

Ті індивіди, у яких мотивація до досягнень на низькому рівні (це, в основному, люди, що віддають перевагу роботі на самопливі), характеризуються вибором ситуацій, де ризики мінімальні. Хоча, бувають і такі людей, які, навіть відправляючи справу «пливу по течії», можуть обирати і ситуації з великими ризиками, розсуджуючи з позиції «як станеться - так вийде».

Потреби в причетності також мають назву партисипативних потреб або потреб у співучасті. Частіше за все вони виражаються в прагненнях до відносин з оточуючими людьми. Зауважимо, що люди з переважаючими потребами в приналежності рідко бажають тільки до того, щоб встановлювати з людьми хороші відносини, але і бажають отримати підтримку та самоствердитись в очах авторитетних та важливих для них людей.

Теорія потреб МакКлеланда стала причиною того, що західне суспільство звернуло увагу на основну характеристику підприємця, управлінця –

ініціативність і здатність брати на себе ризики. Науковець вважав, що соціум з переважною мотивацією до досягнень здатний породити велику кількість активних та ініціативних людей, які, у свою чергу, здатні прискорити зростання економічних показників соціуму. Отже, управлінець перш за все має бути спостережливим та чітко визначати провідний мотив кожного члена команди для того, щоб правильно ставити їм завдання, а також розподіляти ролі у команді. Членам команди з мотивами влади краще підійдуть ролі модераторів креативного процесу та контролерів. Щодо інших категорій, тут слід глибше дивитися на розподіл завдань та ролей при взаємодії в команді. Управлінцю корисно буде ознайомитися з таким поняттям як метапрограми.

Метапрограми – це базові фільтри сприйняття людини. Вони виражаються в характерних патернах (елементах, що повторюються) мислення. Метапрограми – це знання, що належать до теорії та практики НЛП, про відмінності у людському мисленні та поведінці. Тільки зрозумівши і оцінивши ці відмінності між людьми, управлінці можуть почати роботу із заміни конфліктів та непорозуміння на співпрацю. Метапрограми сьогодні активно використовують при підборі персоналу, розробляючи метапрограмні профілі позицій для працевлаштування. Досвідчений HR-директор точно знає, який саме кандидат підійде на ту чи іншу позицію: ініціативний чи пасивний, що його буде мотивувати, на які він цінності орієнтується під час вибору – свої або чужі, на чому фокусується його увага – на окремому чи загальному тощо. Майкл Холл [6] описав 51 метапрограму, знаючі які і вмючи за допомогою правильно поставлених питань та спостережень розпізнавати унікальний набір метапрограм окремого співробітника, адекватно визначати його роль в командній креативній роботі або пропонувати йому індивідуальну стратегію розвитку.

Найвідоміші метапрограми:

1. Тип референції: Внутрішня - Зовнішня - Змішана
2. Прагнення - Уникнення
3. Процес - Результат

4. Процедури - Можливості
5. Подібність - Різниця
6. Одинак - Командний гравець - Менеджер
7. Зміст - Оточення
8. Активність – Рефлексивність.

Розглянемо, як ці знання можна використовувати під час організації командної креативної роботи з вирішення завдання на прикладі розгляду однієї з метапрограм. У таблиці 1 представлені характеристики особистостей з полярними метапрограмами – зовнішньою та внутрішньою референцією.

Управлінець, що організовує командну креативну роботу, знаючи як саме проявляються метапрограми у співробітників, може підбирати відповідні ролі, функції чи завдання. Так, на таблиці ми бачимо, що людина з зовнішньою референцією чудово підійде до визначення потреб цільової аудиторії (в методології Design Thinking ця стадія має назву «Емпатія» і дозволяє зрозуміти потреби користувача).

Таблиця 1

### Зовнішня та внутрішня референція

Метапрограма	Риси
Зовнішня референція	Старанність. Клієнторієнтованість. Вміє підлаштовуватися під співрозмовника. Вміє переконливо говорити. Враховує вигоди співрозмовника. Терплячість. Гнучкість, адаптивність.
Внутрішня референція	Вміє самостійно приймати рішення. Вміє відстоювати свою точку зору. Незалежний. Не піддається тиску.

*Джерело: складено автором на основі [6]*

Співробітник з внутрішньою референцією буде відчувати емпатію переважно до себе, отже він не буде здатним глибоко зрозуміти проблеми цільової аудиторії, і у такому випадку для нього краще визначити інший вид діяльності – наприклад, запропонувати йому включитись до критику та відбір ідей, оскільки, ймовірно, він зможе майстерно обґрунтувати та захистити точку зору, не орієнтуючись на зовнішні думки. Відзначимо, що на стиль мислення та

поведінки людини в процесі командної креативної роботи впливатимуть й інші метапрограми, а отже вони складатимуть унікальний портрет суб'єкта креативної діяльності.

Ідеальним є коли у людині «розтягнуті» метапрограми, тобто він легко може переключатись між полярностями відповідно до нагальних потреб.

Припустимо, що управлінець вже може позитивно впливати на розкриття креативного потенціалу команди, майстерно визначив формат проведення креативної сесії, метод, за допомогою якого буде вирішуватись завдання (а це теж не просто – буває так, що методи просто неправильно підібрані, отже, проблема не отримує вдалих рішень), проаналізував метапрограмний та мотиваційний профіль співробітника, визначивши для нього ролі та функції в командній роботі. Але цього недостатньо, і ніякого результативного креативного вирішення проблем може не відбутися на потрібному рівні, якщо керівнику не вдалося створити в організації креативне середовище, що буде надихати співробітників на активну участь у командній креативній роботі, формувати залученість та лояльність персоналу.

Існує прямий зв'язок між рівнем розкриття креативного потенціалу команди і середовищем, атмосферою, корпоративною культурою в організації. Науковці Чарльз Пратер і Лайза Гандрі у книзі «Як створювати інновації» пишуть: «Якщо в організації панує атмосфера недовіри і страху зробити помилку і переважає примусове підпорядкування, то не варто очікувати від співробітників прояви інноваційності, навіть якщо керівництво організовує «тренінги з інновацій» і переконує персонал «бути інноваційними». Багато керівників впевнені, що завдання мотивації співробітників на інновації лежить на навчальному персоналі. Насправді ж, єдиним головним фактором, що впливає на успіх інноваційних зусиль компанії, є організаційний клімат, який самі топ-менеджери компанії і створюють» [7]. Пратер і Гандрі у своїх висновках спирались на дослідження шведського науковця Г. Еквала [8], який сформулював основні фактори інноваційного середовища в компанії:

1. Мотивація.
2. Свобода.
3. Підтримка ідей.
4. Довіра та відкритість.
5. Динамізм.
6. Гумор.
7. Дебати.
8. Рівень конфліктності.
9. Прийняття ризику.
10. Час для розробки ідей.

Для моніторингу, наскільки в організації створене інноваційне середовище, доречним буде відповіді керівника або менеджера на такі питання:

1. Чи відчувають співробітники в моїй компанії «зарядженість» на виконання завдань?
2. Чи проявляють співробітники незалежність думок та поведінки під час виконання завдань?
3. Чи є у співробітників впевненість, що вони будуть почуті і їх ідеї отримають підтримку?
4. Чи ведуться розмови за спинами колег в моїй компанії?
5. Чи багата на події діяльність моєї компанії?
6. Чи часто в моїй компанії чутні жарти і легка іронія?
7. Чи дозволено в моїй компанії висловлювати різні точки зору?
8. Чи великий рівень емоційної напруги в моїй компанії?
9. Чи є у співробітників моєї компанії відчуття, що вони можуть прийняти і здійснити сміливе рішення, навіть якщо позитивний результат неочевидний?
10. Чи мають час співробітники в моїй компанії для розгляду альтернативних варіантів?

Сучасні дослідники (М. Батей, Р. Рейтер-Пальмон, В.Муругавел) [9] сьогодні кажуть по перешкоди, які можуть завдати шкоду появі дійсно проривних рішень:

- невірно сформульована проблема;
- занадто швидке висловлення суджень відносно ідей, що обговорюються;
- завершення процесу генерування ідей, якщо з'явилась лише одна нібито вдала ідея;
- залучення до командної роботи людей, які не будуть корисними в підтримці та просуванні ідей;
- дотримання правил, яких в реальності не існує;
- відсутність досвідченого фасилітатора, який може спрямувати командну роботу в правильне русло.

**Висновки.** Наукова новизна даної статті полягає у ґрунтовному аналізі питань, пов'язаних з креативною командною роботою з вироблення ідей, а також проясненні аспектів, за яких може бути активовано креативний потенціал команд. Отже, з огляду на зміни, що з'являються в результаті так званої четвертої промислової революції, керівникам і менеджерам буде доцільно звернути увагу на умови успішної організації командної роботи з креативного вирішення проблем та активації креативного потенціалу команд:

1. Глибокі знання психології людей - метапрограми та провідні мотиви.
2. Інноваційний організаційний клімат.
3. Наявність досвідченого фасилітатора.
4. Вміння правильно визначити проблему і підібрати доречний спосіб генерування та розробки ідей.
5. Вміння керівника давати адекватний фідбек, який буде спрямований на шліфування ідей, визначення правильного напрямку та розвиток співробітника.

Застосування даних рекомендацій матиме потужний соціально-економічний ефект для підприємств і організацій. Про важливість такого підходу до втілення

ідей командної креативності написав у Forbes наприкінці жовтня 2018 року П. Джоржеску [10]. Він сказав, що сила системи, яка використовує ідеї творчості, породжує натовп, який захоплює кожного, хто працює в компанії. Компанії починають усвідомлювати, що найбільш продуктивні інновації є поступовими і піднімаються з нижчих департаментів компанії. Але вони перестануть бути поверхневими, якщо ви надасте своїм людям повноваження та можливість використовувати свою уяву. Ключовим завданням є просто дати працівникам можливість зареєструвати свої ідеї, подати їх для розгляду, бесіди, дебатів та мозкового штурму незалежно від того, чи вони реалізовані чи відкинуті. Ці умови є доцільними для активації креативного потенціалу команд. Окрім цього, в умовах швидких змін і трансформації економіки актуальним є проведення досліджень інноваційного клімату в організаціях, креативного лідерства, умов правильної постановки проблем для пошуку креативних рішень, умов оволодіння фасилітаційними навичками у командній роботі.

### *Література:*

1. Gray, Alex. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. The Annual Meeting is taking place in Davos from 20 to 23 January 2016, under the theme “Mastering the Fourth Industrial Revolution”. Режим доступу: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
2. R. Meredith Belbin. Management Teams: Why They Succeed Or Fail. - Routledge, 2010. – P. 193.
3. Белбин Мередит Р. Типы ролей в командах менеджеров / Пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. - 234 с.
4. Tjeu Blommaert, Stephan Van den Broek. Management in Singularity: From linear to exponential management. Publisher: Vakmedianet; 1 edition (January 9, 2017) - 172 pages.
5. McClelland, David C. Human Motivation. - CUP Archive, 1987. - P. 663.

6. Холл М. 51 метапрограмма НЛП. Прогнозирование поведения, «чтение» мыслей, понимание мотивов / Майкл Холл, Боб Боденхамер - СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007. – 347 с.
7. Пратер Ч., Гандри Л. Как делать инновации. – СОЛОН-ПРЕСС. – Москва, 2013. – с. 59.
8. Ekvall, Göran. The Climate Metaphor in Organizational Theory / В. М. Bass and P. J. G. Drenth (Eds.), *Advances in Organizational Psychology: An International Review* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987), pp. 177–190.
9. Batey, Mark. Want better answers your team? Ask questions first.   
Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.psychologytoday.com/gb/blog/working-creativity/201811/want-better-answers-your-team-ask-questions-first>
10. Georgescu, Peter. How To Organize Your Firm's Creativity.   
Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/petergeorgescu/2018/10/31/how-to-organize-your-firms-creativity/#49e7cd0c595f>.

***Reference:***

1. Gray, Alex. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. The Annual Meeting is taking place in Davos from 20 to 23 January 2016, under the theme “Mastering the Fourth Industrial Revolution”. Rezhym dostupu: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
2. R. Meredith Belbin. *Management Teams: Why They Succeed Or Fail*. - Routledge, 2010. – P. 193.
3. Belbyn Meredyt R. *Туры rolei v komandakh menedzherov* / Per. s anhl. М.: НІРРО, 2003. - 234 s.



4. Tjeu Blommaert, Stephan Van den Broek. Management in Singularity: From linear to exponential management. Publisher: Vakmedianet; 1 edition (January 9, 2017) - 172 pages.
5. McClelland, David C. Human Motivation. - CUP Archive, 1987. - P. 663.
6. Khol M. 51 metaprohramma NLP. Prohnozyrovanye povedenyia, «chtenye» myslei, ponymanye motyvov / Maikl Khol, Bob Bodenkhamer - SPb.: Praim-EVROZNAK, 2007. – 347 s.
7. Prater Ch., Handry L. Kak delat ynnovatsyy. – SOLON-PRESS. – Moskva, 2013. – с. 59.
8. Ekvall, Göran. The Climate Metaphor in Organizational Theory / B. M. Bass and P. J. G. Drenth (Eds.), Advances in Organizational Psychology: An International Review (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987), pp. 177–190.
9. Batey, Mark. Want better answers your team? Ask questions first. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://www.psychologytoday.com/gb/blog/working-creativity/201811/want-better-answers-your-team-ask-questions-first>
10. Georgescu, Peter. How To Organize Your Firms Creativity. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://www.forbes.com/sites/petergeorgescu/2018/10/31/how-to-organize-your-firms-creativity/#49e7cd0c595f>.

УДК 338.2

**ЯК ПОБУДУВАТИ ЕФЕКТИВНУ СИСТЕМУ НАВЧАННЯ НА РОБОТІ.  
РОЗДУМИ ПРО ТЕОРІЮ І ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ПРАКТИКИ**

*Хоменко О.Ю.*

*MBA, CPCC, ACC, викладач в Cestar College of Business, Health and Technology,  
Торонто, Канада; запрошений викладач Бізнес Школи КРОК*

**HOW TO MAKE ON THE JOB LEARNING WORK.  
REFLECTIONS ON THEORY AND SUGGESTIONS FOR PRACTICE**

*O. Khomenko*

*MBA, CPCC, ACC, Lecturer in Cestar College of Business, Health and Technology,  
Toronto, Canada; Visiting Instructor of KROK Business School*

*DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-130-148>*

*Анотація.* У цій статті автор порушує проблему браку кваліфікованих фахівців в Україні, що вже стає досить масштабною. Так, поволі тема ефективного розвитку управлінського та лідерського таланту набуває особливої важливості. Останні тенденції в області управління персоналом демонструють помітне зміщення акценту з формального на неформальне, з дотримання дисципліни та жорсткої субординації до більш лояльного підходу і вільного розвитку талантів. Однією з причин такої тенденції стало широко поширене правило 70-20-10 для інвестицій в розвиток. У цій статті розглянуто дві проблеми: надійність і придатність правила 70-20-10 та якість неформальних ініціатив в області розвитку. У цьому матеріалі коротко подано визначення та історія правила 70-20-10, а також більш ґрунтовно та детально вивчено і змальовано теоретичні та практичні підходи ефективного неформального навчання на роботі. Безумовно, така практика може стати потужною рушійною

силою на шляху до вдосконалення та розвитку будь-якої компанії чи установи, адже розкутий працівник, націлений на творчість та успіх як власний так і корпоративний, буде набагато ефективнішим, генеруючи творчі ідеї та перебуваючи в процесі пізнання нового і зможе стати в разі кваліфікованішим та якіснішим фахівцем. Впроваджуючи подібні методи можна не лише підвищити фаховий рівень співробітників, досягти впевненого стабільного розвитку компаній, але й загалом вирішити проблему браку кваліфікованих фахівців в Україні, про яку вже йшлося вище. Ця стаття призначена для відкритого обговорення, для ведення діалогу між вченими і практиками про ефективні способи розвитку таланту. Обговорювані тут матеріали і висновки можуть бути корисними як для фахівців з управління персоналом, так і для менеджерів, не пов'язаних з персоналом чи просто для фахівців з розвитку.

**Ключові слова:** шлях до змін, інновації в області розвитку, практичний досвід розкриття таланту, поради менеджерам, поради фахівцям з управління персоналом, ефективне навчання на роботі, останні тенденції в області HR, розвиток управлінського та лідерського таланту.

*Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 27.*

**Annotation.** The shortage of the qualified professionals in Ukraine is becoming a widely discussed issue (Pavlushenko, 2018; personal communications with clients). Subsequently, the topic of effective development of the managerial and leadership talent has grown in importance. Recent HR trends demonstrate a noticeable shift of focus from formal to informal talent development [1]. One of the reasons stated is the widely popular 70-20-10 rule for development investment. This article aims to consider two concerns: the robustness and applicability of the 70-20-10 rule and the quality of the informal development initiatives. I will first briefly discuss the definition and history of the 70-20-10 rule and then discuss potential theoretical and practical approaches of effective informal learning on the job. This article is intended as an opening of a debate between scholars and practitioners on effective ways to develop

talent. The material and conclusions discussed here may be a useful introduction to this topic for both non-HR managers and development professionals.

**Key words:** a path to change, innovations in the field of development, practical experience of revealing talent, advice to managers, advice to personnel management specialists, effective training at work, recent trends in the field of HR, development of managerial and leadership talent.

*Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 27.*

**Introduction.** Before starting my research on leadership, I spent 15 years managing cross-cultural teams on three continents. My background makes me an experienced user of HR services, especially in the area of management and organizational development, both as a customer, requesting developmental strategies for the companies I managed, and as a participant of developmental programs of various modalities. In my experience, the most engaging and effective developmental actions were inspired, steered, and overseen not by HR experts, but by line managers and corporate leaders. As a management scholar, I see my role in connecting academic research with the needs of practicing leaders and managers to support them in building human capital necessary to create sustainable business success. This article serves precisely this purpose.

Since 1990, the management development community had increasingly followed the 70-20-10 rule for training investments. This rule was proposed in the 1980s by M.McCall, M.Lombardo, and R.Eichinger from the Centre for Creative Leadership, a reputed global leadership development firm. This rule summarized the view that the majority of workplace learning (70%) is informal and should take place on the job; 20% of learning happens as a result ‘learning from others’; and the remaining 10% of development is provided by a formal off-the-job training (later ‘70% rule’). Almost three decades after the 70% rule became a rule; we see a growing number of reports on cuts in training budgets, most often attributed to the reduction of investment in formal

training (Clardy, 2018). At the same time, there is a growing concern with the quality of talent development [2].

- 81% organizations admit that they are not effective in developing leaders (Loew, 2015) [3];
- 76% of managers believe that their learning and development functions are ineffective (Mitchel et al., 2017) [4];
- 11% of global executives felt that their leadership development efforts achieved desired results (Feser et al., 2017) [5].

Part of the reason may be that shifting the organizational focus from the formal training does not automatically improve quality of other developmental modalities. Despite the hopes that, motivated by their work-related challenges, people will figure out what and how to learn, informal development is a complex and risky endeavour. Sometimes people perceive their environment as risky and choose to stick to the ‘tried and true’ instead of venturing into learning new approaches (see Edmondson, 2019). Sometimes people learn on the job something that is not right, effective, or relevant for business[6].

So if in their pursuit of operating efficiency, businesses are to lean on the informal development on the job, perhaps, it is worth to critically consider the 70% rule from two perspectives. First, why 70% and how is it justified? Second, what is effective informal learning? Finally, if we were to outline a practical approach to informal learning for the effective development of managerial and executive talent, how should approach this task?

***Analysis of recent research and publications.*** Despite its widespread popularity and acceptance as a ‘rule,’ the scientific and theoretical basis of the 70-20-10 rule is not very strong (Clardy, 2018). While the authors originally formulated it as a ‘call for action and not a ‘rule’ (McCauley, 2013, para. 11), there are almost no empirical studies published that would support the exact breakdown of recommended activities (Clardy, 2018, Scott & Ferguson, 2014). Clardy (2018) provided a comprehensive review of the origins and empirical support for the 70% rule and concluded that most

studies that could be linked to the proposed ratio were related skills training and ignored the differences in development based on the job level. For unskilled workers shadowing and apprenticeship are main modalities; to prepare for a technical expert position would require structured formal training (Clardy, 2018)[7; 8]. As this article is concerned with management and leadership development, it is worth noting that most executive and leadership competencies are learned from practice, self-reflection and discussion with peer communities (CITE?).

Learning from experience is a complex process. On the job, experiences could be positive or negative and result in success or failure. Often work experiences are loaded with social risks. Researchers in the area of leadership, management, entrepreneurship and social psychology confirmed social learning as cognitively and emotionally demanding process (Catino & Patriotta, 2013)[9]. Finally, experiential learning on the job may result in costly mistakes and waste of resources (Mansoori, 2017), missed deadlines and declining motivation Adults learn in a specific way and to be effective in their self-development endeavours, they need to know how to learn and where to find support. Below I discuss a theoretical model that may provide a useful perspective on how to approach effective informal learning at work[10].

**Setting objectives.** This article is intended for open discussion, for dialogue between scientists and practitioners about effective ways to develop talent. The materials and conclusions discussed here will be useful both for HR specialists and for non-staff managers or simply for development specialists.

**Research results.** A comprehensive review of all contemporary theories related to informal learning in organizations is not the purpose of this article. Organizational learning, the behavioural theory of the firm, the model of learning organization, sensemaking theory, and the organizational learning theory have contributed to a deeper understanding of various aspects the learning on the job, so comprehensive review of these theories deserves a special dedicated effort. Here I discuss only one theoretical model, which in my opinion reflects a pragmatic multi-disciplinary

approach to experiential learning and which is supported by peer-reviewed empirical studies.

*Experiential Learning Theory.*

David Kolb formulated the experiential learning theory in 1984 based on the philosophy of pragmatism, social psychology, and adult developmental theory (KELT; Kolb, Boyatzis, & Mainemelis, 2000). Kolb established learning as the major process of creating knowledge through a transformation of experience (Kolb, 2015). As an ultimate adaptation process, learning includes decision-making; problem-solving; and other, more specialized adaptive processes (Kolb, 2015) [11; 12].

One of the major contributions of KELT is the concept of the learning cycle. Kolb's learning cycle includes a dialectic relationship between the two types of realities and two types of reality transformation. In every experience, an individual faces concrete and abstract forms of reality and engages in reflective observation or active experimentation, as the two modes of experience transformation. The learning cycle becomes a process of resolving dialectic tensions between action and reflection and between experience and abstraction (Kolb, 2015). Kolb summarized this dialectic interaction into four stages of the learning cycle: (a) concrete experience, (b) reflective observation, (c) abstract conceptualization, and (c) active experimentation. Thus, learning is happening constantly, at every stage of life and in every social setting; concrete experience becomes a basis for observation and reflection, and reflection creates abstract concepts that motivate actions. Finally, experimenting with new actions gives rise to a new experience (Kolb, 2015).

Researchers of individual and collective processes of learning outside education tested KELT's application to managers, teams, and organizations and confirmed that the stages of the learning cycle are present and meaningful in an organizational setting (McCauley & McCall, 2014). Moreover, the ability to create knowledge from experience might be a critical distinguishing characteristic of learning managers (Matsuo, 2015) and learning teams [13; 14].

Application of KELT to organizational context. Applying KELT to the business organization context, Matsuo (2015) proposed a framework for understanding factors that shape and facilitate experiential learning as a tool for organizational development. Matsuo broadened Kolb's original theory by including factors that would precede and facilitate the experiential learning of managers in the work context.

*Facilitators of experiential learning at work.* By including the three following factors as facilitators of experiential learning at work, Matsuo (2015) further addressed the critique of KELT. In Matsuo's opinion the employee behaviours like seeking challenging tasks, critical reflection, and enjoyment of work facilitate conditions for employees to learn from work experiences (Matsuo, 2015). These three behaviours may serve as guidance for the practical steps managers can take to encourage their employees to learn from experience.

*Seeking challenging tasks.* Experience is the starting point and the main material for learning (Kolb, 2015). However, not every job experience brings relevant learning to a business. To facilitate the necessary competencies and skills, the experience should relate to business, have meaning (Matsuo, 2015) for the employee, and be salient enough to enable transformation into learning. Seeking challenging tasks is close to the concrete experience and active experimentation stages of the Kolb's learning cycle (Matsuo, 2015). Creating learning experiences is a popular tool for management development. One of its applications is developmental assignments, which often involve higher responsibilities, developing a new course of action, coping with employee issues, or solving inherited problems (Day & Dragoni, 2015) [15]. To create meaningful and relevant learning from on-the-job experience, people need to seek challenging tasks actively (Matsuo, 2015). Managers can use other types of challenging experiences to create learning opportunities for their subordinates, like task forces, innovation labs, cross-functional teams, or job swaps.

*Critical reflection.* Recognizing the influence of social context and the role of power, influence, and control issues underlying organizations, Matsuo (2015) added critical reflection as a second facilitator of experiential learning at work and highlighted



the difference between reflection about the meaning of experience and critical reflection that challenges presupposed beliefs. Such reflection includes a re-examination of existing assumptions, established practices, and ingrained cultural norms. As employees transform their work-related experiences into new knowledge, there is a need to reassess the impact of established assumptions, attitudes, and actions of other people and the work environment (Cunliffe, 2016; Schippers, Edmondson, & West, 2014)[16;17]. Reflective practices create conditions for managers and employees to slow down and to adopt an attitude of inquiry (Matsuo, 2015), which is especially important when acting in an unfamiliar or unpredictable environment and leads to the discovery of innovative solutions or work methods.

*Enjoyment of work.* The third facilitator of experiential learning in organizations is the enjoyment of work (Matsuo, 2015). Matsuo built upon the studies of positive psychology and the theory of flow, developed by M. Seligman and M. Csikszentmihalyi, respectively. Enjoyment of work is necessary to maintain motivation for challenging tasks and for engagement in deep critical reflection (van den Hout, Davis, & Weggeman, 2018). Such a state often exists when a task both presents a high level of challenge and requires a high level of skills, which is what Csikszentmihalyi called flow (Tse, Fung, Nakamura, & Csikszentmihalyi, 2016) [18;19].

Facing a challenging task and performing to the edge of their abilities stretches employees' capabilities and creates a possibility to learn something new and build a sense of self-efficacy. Such a combination may produce feelings of enjoyment that boost motivation. Enjoyment of work supports active experimentation and reflection and positively relates to performance and career (Matsuo, 2015). Experience of flow can happen at the collective level when teams perform at the peak of their capabilities and report a higher level of enjoyment compared to an individual's experience of flow (Aube, Rousseau, & Brunelle, 2018). Knowing factors that facilitate such experiences can help managers to create better conditions for experiential learning[20].

*Antecedents of experiential learning at work.* In addition to the individual attitudes and behaviours that facilitate learning from experience at work, Matsuo (2015)

considered external conditions that promoted those behaviours. These antecedent conditions are learning goals and developmental networks. The antecedents work in combination with the facilitating behaviours to shape a social environment that motivates and supports learning from experience in organizations (Matsuo, 2015). By influencing those antecedent conditions, managers shape the environment for their teams to encourage and facilitate learning from experience.

*Learning goals.* Goals orientation refers to a mindset that guides behaviour in situations that challenge abilities or involve competition (Heslin & Keating, 2016). Two types of goals orientation are performance goals orientation and learning goals orientation (LGO; Heslin & Keating, 2016). Performance goals orientation refers to a mindset that includes a focus on proving abilities, characterized by risk aversion and a limited learning curve (Heslin & Keating, 2016)[21]. Learning goals orientation refers to an orientation to persist through the challenge, seek developmental feedback, and sustain effort to perform in an unfamiliar or uncertain situation (Matsuo, 2015). In application to a business setting, a strong performance goals orientation leads to choosing tasks and activities that provide an opportunity to demonstrate existing abilities with a focus on delivering a performance outcome and avoiding risk (Porter, Franklin, Swider, & Yu, 2016). In contrast, a strong LGO motivates a preference for tasks that lead to acquiring new knowledge, mastering new skills, and learning from experience (Porter et al., 2016) [22]. Researchers have confirmed a positive relationship between LGO and performance outcomes in leaders and teams (Heslin & Keating, 2016, Hezlett, 2016) [23].

Managers can influence team performance by setting objectives, providing resources, and shaping team culture by role modelling attitudes and behaviours. Porter et al. (2016) confirmed the positive influence of managers' LGO on teams' task commitment and performance. Learning-oriented leaders help their teams succeed in performance-oriented environments (Heslin & Keating, 2016; Porter et al., 2016). Led by managers with a strong LGO, teams become learning-goals oriented, pursue more ideas, and engage in more experimentation (Porter et al., 2016).

As LGO has a greater impact in situations with a high level of challenge and high personal importance of tasks (Heslin & Keating, 2016), this orientation is fundamental for promoting a search for challenging tasks, which is a key facilitating behaviour of experiential learning (Matsuo, 2015). Also, because LGO predicts behaviour that is more positive after setbacks and overall higher intrinsic motivation, this trait can support persisting at all four stages of the experiential learning cycle. Matsuo (2015) included LGO as one of the two antecedent conditions for experiential learning at work.

*Developmental networks.* The second antecedent condition for experiential learning is developmental networks, defined as person-centric and context-relevant parts of social systems that serve employee learning and development (Matsuo, 2015). Developmental networks consist of external and internal supporters that take active interest and action toward advancing their protégé's learning and growth (Harvey, Moeller, & McPhail, 2017; Yip & Kram, 2016) [24; 25]. Matsuo (2015) defined developmental networks as consisting of different types of relationships: individual mentors and mentoring circles, intra-organizational networks, and discussion groups. In addition to those, coaches and career sponsors are valuable members of a manager's networks of development (Harvey et al., 2017; Opengart & Bierema, 2015) [26]. Participation of direct supervisors in the employees' developmental networks is critical, especially in the early career stages (Dunn, 2017; Harvey et al., 2017) [27].

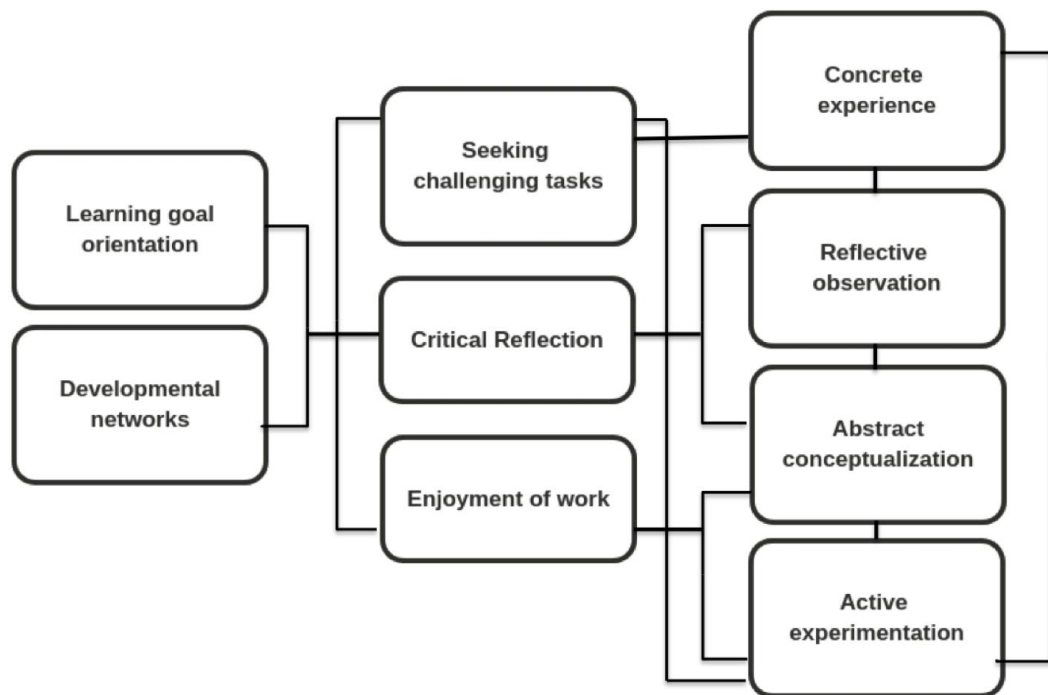
The comprehensive framework that facilitates experiential learning at work described in this section is summarized in Figure 1. This framework incorporates findings from various social science disciplines, such as management decision-making, adult learning theory, positive psychology, as well as various organizational learning theories that lead us into the next section.

The above theoretical review is by no means comprehensive and reflects my research on and practice of developing leaders in organizations. Nevertheless, even such a brief overview could be summarized in three conclusions that are worth considering for design of effective approaches to talent development. Moreover, apart

from initial set up investment, that such approaches do not have to be budget-heavy to start bringing results in terms of engagement, motivation and competency building.

1. To be effective and relevant, on-the-job learning needs to be structured around the main stages of the experiential learning cycle, that includes concrete experience, reflective observation, abstract conceptualization and direct experimentation.

2. To reap the results of informal learning, managers need to create an infrastructure that would support antecedents and encourage behaviours that facilitate experiential learning.



**Figure 1. A framework for facilitators of experiential learning [14]**

3. To facilitate effective informal learning in their organizations, managers need to be directly involved in setting and supporting the experiential learning infrastructure and role-model learning goals orientation and critical reflection.

**Conclusions.** “So what?” – Implications for managerial practice. However selective and brief, the above theoretical review provides a good starting point to develop recommendations for managerial practice. In the spirit of bridging theory and

practice and inviting a discussion between scholar and practitioners, I propose the following principles of successful developmental interactions for the volatile, uncertain, complex and ambiguous operating environment.

1. The 70-20-10% rule should be taken with a grain of salt. Given the difficulty of establishing the solid empirical base for this ratio and the radical change of working environment since its inception, the divide between formal and informal, relational and personal has created unhelpful schemata that more often hinder than support people development at the workplace. Instead, as proposed by Clardy (2018), we should seek to develop a range of developmental initiatives from those based on fully structured curricula to the ad-hoc on the spot developmental interactions between people on the job.

2. Line managers and direct supervisors should play a leading role in creating and supporting workplace learning. To be able to request, inspire and steward relevant and effective developmental initiatives for their teams, managers need to understand the leading theories and empirical science behind adult learning. Perhaps the notorious 5% of classroom training should be dedicated to precisely these topics.

3. Management should consider investment in creating a solid infrastructure to allow learning from the work-related experiences. Creating processes and culture that support reflective observation and abstract conceptualization of the concrete on-the-job experiences could be the first step. Promoting learning goals orientation among managers so they could build organizational culture open for experimentation, is a potential second move. Investing in the creation of developmental networks and design of challenging assignments to generate rich learning experiences that could be reflected upon with support of trusted mentors is another fruitful path. Organizations could choose which path to pursue in what sequence based on their business needs and availability of resources.

4. To be able to design meaningful developmental interventions for their teams, managers themselves need to be open to experimentation, demonstrate tolerance to mistakes, and know how to provide coaching to their teams. To prepare managers for

these critical tasks, organizations ought to allocate budgets and time to develop their managers as learning leaders.

Finally, in the VUCA world, no useful learning could be brought from the outside to be downloaded into people's operating systems. In this day and age, effective and business-relevant learning can only be co-created inside organizations by its employees with the support of flexible and robust structures based on empirically proven science. To be able to establish such structures and reap their rewards, leaders need to become learners themselves, and perhaps this should become a focus of the learning and development strategies that work.

**Reference:**

1. Pavlushenko T. (2018, October 2). Дефицит кадров: как компании борются с кадровым голодом. [Defisit kadrov: kak kompanii boryutsya s kadrovym golodom.]. Retrieved from <https://biz.liga.net/hr/all/article/defitsit-kadrov-kak-kompanii-boryutsya-s-kadrovym-golodom>.

2. Clardy A. (2018). 70-20-10 and the Dominance of Informal Learning: A Fact in Search of Evidence. *Human Resource Development Review*, 17(2), 153-178. doi:10.1177/15344843/8759399.

3. Loew L. (2015). The state of leadership development 2015: The time to act is now. BrandonHall Group. Retrieved from [http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/state-of-leadership-development\\_tr\\_brandon-hall.pdf](http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/state-of-leadership-development_tr_brandon-hall.pdf).

4. Mitchel C., Ray R.L., & van Ark B. (2017). The Conference Board CEO challenge 2017: Leading through risk, disruption, and transformation. The Conference Board. New York, NY. Retrieved from <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=7447>.

5. Feser C., Halbeisen, T. & Lane, K. (2014). What's missing in the leadership development. McKinsey Quarterly. Retrieved from

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/whats-missing-in-leadership-development>.

6. Edmondson A. C. (2019). *The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons, Inc.

7. McCauley C. (2013, November 13). My love-hate relationship with 70-20-10 [Blog post]. Retrieved from <http://www.experiencedrivendevelopment.com/my-love-hate-relationship-70-20-10>.

8. Scott S., & Ferguson, O. (2014). New perspectives on 70-20-10. Good Practice. Retrieved from [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20\(Nov%2014\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20(Nov%2014).pdf).

9. Catino M., & Patriotta, G. (2013). Learning from errors: Cognition, emotions and safety culture in the Italian Air Force. *Organization Studies*, 34, 437-467. doi:10.1177/0170840612467156.

10. Mansoori Y. (2017). Enacting the lean startup methodology. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23, 812-838. doi:10.1108/ijebr-06-2016-0195.

11. Kolb D. A., Boyatzis, R. E., & Mainemelis, C. (2000). Experiential learning theory: Previous research and new directions. In R. J. Sternberg & L. F. Zhang (Eds.), *Perspectives on cognitive, learning, and thinking styles*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

12. Kolb D. A. (2015). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

13. McCauley, C. D., & McCall, M. W., Jr. (Eds.). (2014). *Using experience to develop leadership talent: How organizations leverage On-the-job development*. San Francisco, CA: Wiley.

14. Matsuo M. (2015). A framework for facilitating experiential learning. *Human Resource Development Review*, 14, 442-461. doi:10.1177/1534484315598087.

15. Day D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 133-156. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328.

16. Cunliffe A. L. (2016). “On becoming a critically reflexive practitioner” redux: What does it mean to be reflective? *Journal of Management Education*, 40, 740-746. doi:10.1177/1052562916668919.

17. Schippers M. C., Edmondson, A. C., & West, M. A. (2014). Team reflexivity as an antidote to team information-processing failures. *Small Group Research*, 45, 731-769. doi:10.1177/1046496414553473.

18. Van den Hout J. J. J., Davis, O. C., & Weggeman, M. (2018). The conceptualization of team flow. *Journal of Psychology*, 152, 388-423. doi:10.1080/00223980.2018.1449729.

19. Tse D. C. K., Fung H. H., Nakamura J., & Csikszentmihalyi M. (2016). Teamwork and flow proneness mitigate the negative effect of excess challenge on flow state. *The Journal of Positive Psychology*, 13, 284-289. doi:10.1080/17439760.2016.1257059.

20. Aube C., Rousseau V., & Brunelle E. (2018). Flow experience in teams: The role of shared leadership. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23, 198-206. doi:10.1037/ocp0000071.

21. Heslin P. A., & Keating L. A. (2016). In learning mode? The role of mindsets in derailing and enabling experiential leadership development. *Leadership Quarterly*, 28, 367-384. doi:10.1016/j.leaqua.2016.10.010.

22. Porter C. O. L. H., Franklin D. A., Swider, B. W., & Yu, R. C.-F. (2016). An exploration of the interactive effects of leader trait goal orientation and goal content in teams. *Leadership Quarterly*, 27, 34-50. doi:10.1016/j.leaqua.2015.09.004.

23. Hezlett S. A. (2016). Enhancing experience-driven leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, 18, 369-389. doi:10.1177/1523422316645887.



24. Harvey M., Moeller M., & McPhail R. (2017). Mentoring female global leaders: A social comparison perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4, 21-41. doi:10.1177/2322093717705027.

25. Yip J., & Kram, K. E. (2016). Developmental networks: Enhancing the science and practice of mentoring. In D. A. Clutterbuck, F. Kochan, L. G. Lunsford, N. Dominguez, & J. Haddock-Millar (Eds.), *The Sage Handbook of Mentoring* (pp.88-104). Thousand Oaks, CA: Sage.

26. Opengart R., & Bierema, L. (2015). Emotionally intelligent mentoring. *Human Resource Development Review*, 14, 234-258. doi:10.1177/1534484315598434.

27. Dunn M. E. (2017). Early career developmental networks and professional's knowledge creation. *Journal of Management*. Advance online publication. doi:10.4119727/016439210763710772022118.

### *Література:*

1. Pavlushenko T. (2018, October 2). Дефицит кадров: как компании борются с кадровым голодом. [Defisit kadrov: kak kompanii boryutsya s kadrovym golodom.]. Retrieved from <https://biz.liga.net/hr/all/article/defisit-kadrov-kak-kompanii-boryutsya-s-kadrovym-golodom>.

2. Clardy A. (2018). 70-20-10 and the Dominance of Informal Learning: A Fact in Search of Evidence. *Human Resource Development Review*, 17(2), 153-178. doi:10.1177/15344843/8759399.

3. Loew L. (2015). The state of leadership development 2015: The time to act is now. BrandonHall Group. Retrieved from [http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/state-of-leadership-development\\_tr\\_brandon-hall.pdf](http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/state-of-leadership-development_tr_brandon-hall.pdf).

4. Mitchel C., Ray R.L., & van Ark B. (2017). The Conference Board CEO challenge 2017: Leading through risk, disruption, and transformation. The Conference Board. New York, NY. Retrieved from <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=7447>.

5. Feser C., Halbeisen, T. & Lane, K. (2014). What's missing in the leadership development. *McKinsey Quarterly*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/whats-missing-in-leadership-development>.

6. Edmondson A. C. (2019). *The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons, Inc.

7. McCauley C. (2013, November 13). My love-hate relationship with 70-20-10 [Blog post]. Retrieved from <http://www.experiencedrivendevelopment.com/my-love-hate-relationship-70-20-10>.

8. Scott S., & Ferguson, O. (2014). New perspectives on 70-20-10. *Good Practice*. Retrieved from [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20\(Nov%202014\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20(Nov%202014).pdf).

9. Catino M., & Patriotta, G. (2013). Learning from errors: Cognition, emotions and safety culture in the Italian Air Force. *Organization Studies*, 34, 437-467. doi:10.1177/0170840612467156.

10. Mansoori Y. (2017). Enacting the lean startup methodology. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23, 812-838. doi:10.1108/ijebr-06-2016-0195.

11. Колб Д. А., Боятзіс Р. Е. & Менемаліс С. (2000). Теорія експериментального навчання: попередні дослідження та нові напрямки. У Р. Дж. Штернберг і Л. Ф. Чжан (ред.), *Перспективи пізнавального, навчального і мислячого стилів*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

12. Kolb D. A. (2015). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

13. McCauley, C. D., & McCall, M. W., Jr. (Eds.). (2014). *Using experience to develop leadership talent: How organizations leverage On-the-job development*. San Francisco, CA: Wiley.

14. Matsuo M. (2015). A framework for facilitating experiential learning. *Human Resource Development Review*, 14, 442-461. doi:10.1177/1534484315598087.

15. Day D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 133-156. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328.

16. Cunliffe A. L. (2016). “On becoming a critically reflexive practitioner” redux: What does it mean to be reflective? *Journal of Management Education*, 40, 740-746. doi:10.1177/1052562916668919.

17. Schippers M. C., Edmondson, A. C., & West, M. A. (2014). Team reflexivity as an antidote to team information-processing failures. *Small Group Research*, 45, 731-769. doi:10.1177/1046496414553473.

18. Van den Hout J. J. J., Davis, O. C., & Weggeman, M. (2018). The conceptualization of team flow. *Journal of Psychology*, 152, 388-423. doi:10.1080/00223980.2018.1449729.

19. Tse D. C. K., Fung H. H., Nakamura J., & Csikszentmihalyi M. (2016). Teamwork and flow proneness mitigate the negative effect of excess challenge on flow state. *The Journal of Positive Psychology*, 13, 284-289. doi:10.1080/17439760.2016.1257059.

20. Aube C., Rousseau V., & Brunelle E. (2018). Flow experience in teams: The role of shared leadership. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23, 198-206. doi:10.1037/ocp0000071.

21. Heslin P. A., & Keating L. A. (2016). In learning mode? The role of mindsets in derailing and enabling experiential leadership development. *Leadership Quarterly*, 28, 367-384. doi:10.1016/j.leaqua.2016.10.010.

22. Porter C. O. L. H., Franklin D. A., Swider, B. W., & Yu, R. C.-F. (2016). An exploration of the interactive effects of leader trait goal orientation and goal content in teams. *Leadership Quarterly*, 27, 34-50. doi:10.1016/j.leaqua.2015.09.004.

23. Hezlett S. A. (2016). Enhancing experience-driven leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, 18, 369-389. doi:10.1177/1523422316645887.

24. Harvey M., Moeller M., & McPhail R. (2017). Mentoring female global leaders: A social comparison perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4, 21-41. doi:10.1177/2322093717705027.

25. Yip J., & Kram, K. E. (2016). Developmental networks: Enhancing the science and practice of mentoring. In D. A. Clutterbuck, F. Kochan, L. G. Lunsford, N. Domingez, & J. Haddock-Millar (Eds.), *The Sage Handbook of Mentoring* (pp.88-104). Thousand Oaks, CA: Sage.

26. Opengart R., & Bierema, L. (2015). Emotionally intelligent mentoring. *Human Resource Development Review*, 14, 234-258. doi:10.1177/1534484315598434.

27. Dunn M. E. (2017). Early career developmental networks and professional's knowledge creation. *Journal of Management*. Advance online publication. doi:10.4119727/016439210763710772022118.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209  
Вчені записки Університету «КРОК» №2 (50), 2018

**Збірник наукових праць**

**Вчені записки Університету «КРОК»**

**СПЕЦВИПУСК БІЗНЕС ШКОЛИ КРОК**

**Фахове видання**

**Випуск №2 (50)**

Підписано до друку 19.10..2018 р. Формат 60x84/8. Папір офсетний.  
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 6,7. Наклад 300 прим.  
Зам. 194

Університет економіки та права «КРОК»  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії  
Університет економіки та права «КРОК»  
місто Київ, вулиця Табірна, 30-32  
тел.: (044) 455-69-80. e-mail: polygrafi.a.krok@gmail.com