

Філяк М.С.

кандидат економічних наук,

докторант

Львівський університет бізнесу і права

Завадовська Ю.Ю.

здобувач

Львівський університет бізнесу і права

Filiak Maksym

PhD in Economics,

Doctoral Student

Lviv University of Business and Law

Zavadovska Yuliia

Getter

Lviv University of Business and Law

ОСНОВНІ ФАКТОРИ ЗБАЛАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИ ПЕРЕХОДІ ДО ПРОГРАМНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

Філяк М.С., Завадовська Ю.Ю. Основні фактори збалансування розвитку організації при переході до програмно-орієнтованого підходу. Дослідження спрямоване на визначення ключових змінних факторів у розвитку систем управління у корпораціях, перехід яких через мінімальні чи максимальні значення призводить до небезпечних деформацій організаційного механізму. Серед ключових контекстів виділені наступні: погана координація, «грошові лешата», даремне виснаження людських ресурсів, гіпер-стратегування, прагнення до процесного фокусу та затримка дедлайнів, розмитість відповідальності за прийняте рішення, надмірна централізація, утискання влади осіб при владі, надмірна рутинність. Методика дослідження – емпірична, а також на основі фокус-групових обговорень та документоаналізу. Типові контексти перекосів при переході організації до ПОП детально вивчені. Зокрема, більш громіздкі процедури призводять до складності прийняття та реалізації рішень, що були раніше простими та швидкими. Тому питання розвитку нових проєктів вбачаються вже не настільки потрібними на тлі «улюблених процедур» організації і відповідно дедлайни виконуються з нижчою якістю і в останній день.

Ключові слова: програмно-орієнтований підхід, стратегування, процесний фокус, методичний каркас.

Filiak Maksym, Zavadovska Yuliia. The main factors of balancing the development of the organization in the transition to a program-oriented approach. This study is aimed at determining the key variable factors in the development of management systems in corporations, the transition of which through minimum or maximum values leads to dangerous deformations of the organizational mechanism. Among the key contexts, the following are highlighted: poor coordination, "money leeches", wasteful depletion of human resources, hyper-strategization, striving for process focus and delaying deadlines, blurring of responsibility for the decision made, excessive centralization, suppression of the power of those in power, excessive routine. The research methodology is empirical, based on focus group discussions and document analysis. Typical contexts of distortions during the transition of the organization to the Program-oriented approach (PoA) have been studied in detail. In particular, more cumbersome procedures lead to the complexity of making and implementing decisions that were previously simple and quick. Therefore, the development of new projects is no longer seen as necessary against the background of the "favorite procedures" of the organization, and accordingly, deadlines are met with lower quality even on the last day. An organization with a programmatic approach should not avoid the issues of the usual project cycle, acceptable quality control, finding a balance between perfectionism and resources, satisfaction of the main customers and partners, and the interests of the "middle man" in the system, that is, along with global ones, attention should also be paid to well-practiced, proven tools that can automate flow processes and allow the implementation of individual innovations of a software nature. It is best to set a quota for innovation and even for a portion of the time spent by top management discussing new ideas. PoA is a system practiced today, from which it is hardly possible to turn away, and if it already creates additional and complex, complex superstructures in the procedures, then the obvious human-focused task of the manager will be the desire to apply the procedures in a way to ensure that work becomes pleasant again, but at the same time the implementation is quite effective. If the manager is more concerned with simplifying the life of his subordinates and reduces the workload to the permitted extent, limiting it to the necessary or speeding up unnecessary tasks, then the employees will stick to such a manager and feel comfortable in such an organization.

Key words: program-oriented approach, strategizing, process focus, methodological framework.

Постановка проблеми. Характерні помилки розвитку супроводжують перехід організації до програмно-орієнтованого підходу (ПОП) в управлінні. Часто на шляху оптимізації своїх систем та процедур організація вдається до характерних перекосів, які можна розглядати як «зашкалювання» одного чи декількох вимірників індексу управлінської адаптивності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методичний каркас програмно-орієнтованого підходу має багато спільного із орієнтованим на результат менеджментом: містить програмно-цільову структуру, ієрархію результатів, теорію змін, документи з впровадження, а також систему моніторингу і оцінки. Дослідженнями ОРМ займалися у т.ч. Пітер Друкер [6] та ряд українських дослідників, таких як: В.В. Руденко [2], Ю.П. Шаров [4] та ін. Концептуально близьким є широко відомий програмно-орієнтований підхід до оцінювання, який розглядається [7], в т.ч. у рамках семінару ENQA (Швеція). Важливим дослідженням у цій сфері є також роботи Фіцпатріка, Сандерса та Ворсена [6]. З українських аналогів уваги заслуговує програмно-цільовий підхід [1], що посилено впроваджується для управління різних рівнів.

Мета статті полягає у визначенні ключових змінних факторів у розвитку систем управління у корпораціях, перехід яких через мінімальні чи максимальні значення призводить до небезпечних деформацій організаційного механізму.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо нижче основні прояви «зашкалювання» змінних факторів розвитку організацій при переході до ПОП, а далі опишемо контексти цих ситуацій, які були досліджені авторами на прикладах декількох корпоративних структур в Україні.

1. Нагромадження процедурних документів супроводжують ПОП наростаючими темпами, на ранніх етапах переходу, та показують торжество правил. Машини виконання правил існують часто заради себе, як антагонізм легким і швидким проектним процедурам.

2. «Вовча», не людська система боротьби з вигорянням, неминучим на тлі роботи у сферах безглузого та нестатунного. Світлу і добру ідею боротьби з емоційним вигорянням у рамках ПОП часто перетворюють на жорстко ієрархізовану систему субординації, покликану боротися з поганим плануванням так, як це бачить вузьке коло вищого менеджменту. Така система аж ніяк не спрямована на простого співробітника, а швидше діє для посилення згаданого вигоряння. Організації з ПОП цим відрізняються від звичайних, ринково-орієнтованих фірм.

3. Фундаментальний, але вирішуваний конфлікт проектного та процесного принципів у роботі організації не вирішений, але може бути в ПОП все ж вирішений на організаційному рівні так, що центром є проектний початок (проект-менеджер), а необхідний проект «програмний асистент» є ланкою, що з'єднує з процесами що подає туди інформацію. По-іншому ця система нормально не працює – або проекти впадут у рутину, або процеси страждають. ПОП, покликаний поєднати проектне та процесне, не справляється як підхід.

4. Небажання спрощувати, що характерно для організацій, яким потрібен ПОП – як то кажуть, що не роблять, чи то танк, чи кулемет виходить. Тобто, як не намагався «процесників» зробити простіше, вони все одно надбудовуватимуть складні системи, т.к. у цьому

вбачають сенс свого життя, кар'єри та роботи. А до простого ставляться як до тимчасового і нетипового для них, якоїсь забаганки начальства, яку дивишся, а переживемо невдовзі або перетерпимо.

5. Конфлікти та конкуренція менеджерів у рамках прийнятого «спільного підходу» до розвитку часто трапляється за відсутності уніфікованої та налагодженої моделі ПОП в організації. Ключовим фігурам не вдається домовитися. У ПОП же ключовим є когерентність, вироблення загальних принципів, позицій зі спілкуванням від імені програми (що складається з кількох проєктів) із зовнішнім світом. Для цього всі менеджери проєктів у рамках програми повинні розуміти це і розуміти однаково, а також чесно діяти на благо спільної програми. Часто це зовсім не так, а саме, менеджери перетягують ковдру вигод на себе або ж конкурують за звичкою або за своєю природою, не розуміючи сенсу ПОП і необхідності перестати розгойдувати загальний човен при ризику зачерпування води його бортом.

6. Централізація функцій навколо вузької кількості осіб є характерним «кривим цвяхом» ефективності ПОП. При цьому, зауважимо, в організації існує традиційно потужна операційна надбудова, яка працює, як звикли, і віддає свої функції проєктам, щоб не напружуватися самим. У проєктах це скидають на будь-кого, і це йде в бік від робочих обов'язків цих, такими зусиллями найнятих фахівців.

7. Неувага до психологічного здоров'я – і свого, і співробітників – призводить до «емоційної сліпоты» замість емпатії, так потрібної для управління таким делікатним ресурсом як люди. Ці люди із емоційною сліпотою подібні до недолікованих хворих, які таблетками заїдають свій біль і думають, що «якось втрясється і забудеться». До речі, досі дуже мало психологів, які погодяться працювати з ними ефективно.

Розберемо детальніше контексти ситуацій «зашкалювання», тобто виходу програмного управління за прийнятні рамки збалансованого організаційного розвитку. Вони лягають у наступні ситуаційні контексти:

Вічна проблема поганої координації. Менеджери в рамках ПЗП часто не читають календарі, хоча роботу потрібно координувати за ними. У ПОП розмито відповідальність, менеджери беруть він все більш додаткові завдання, ще відпрацювавши попередні базові проектні цикли. Звідси, а також через змішану структуру, виникає загальна картина, що розпливається, і бажання псевдо-спростити. На це тиснуть владні тягарі та забаганки, що витікають з обов'язків та статусу посади. До того ж, менеджери, які добре живаються з ПОП, не розуміють «менеджмент шляхом ходіння поверхами», а натомість у них є бажання знайти всьому протокольне рішення, не розмовляючи з людьми і не займаючись деталями кожної ситуації.

До цього додається бажання самостійно зайнятися імпровізацією – не розуміючи того, що імпровізація надмірно навантажує системи проєктів та ламає плани, які надто об'ємно сформульовані для того, щоб їх просто так ламати.

Гіпер-стратегування. Правильний стратег чітко бачить завдання, сектор відповідальності і розуміє точність і послідовність дій. Він активує прості інструменти та досягає очікувано хорошого результату щоразу. До речі, такий рівень стратегій вважали вдалим у античному світі, де термін «стратег» власне і був вве-

дений в ужиток. З іншого боку, бувають надто «стратегізовані» системи. СРСР, маючи в центрі потужну планово-адміністративну надбудову, покликану думати і діяти дуже глобально, розвалився на фоні акценту на глобальних проблемах і проектах, і водночас неуважності до механізмів, що забезпечують побут та розвиток простої людини. В результаті сміливі мега-проекти залишилися гнити на звалищі історії, а прості люди тихою сапою розламали не улюблену ними систему, яка досягла тоді точки кумуляції незадоволеності її сто сторони населення.

Є і зараз організації, які використовують програмний підхід, тенденцію до «гіпер-стратегування». До речі, такий підхід у розвитку поселень також є доволі одностороннім та слабким у динамічних контекстах [3]. Все розглядається в перспективі глобального впливу, і всі співробітники повинні знати про це і цим перейматися. Хоча мабуть, просто вищий менеджмент перекладає свою роботу на плечі інших, які мають думати і стежити за своїми ділянками відповідальності, не настільки глобальними, але також потрібними. Крім того, це «гіпер-стратегування» – це не стратегія, а просто зайве занепокоєння про низку таких речей, у яких можна вирішити питання простіше і легше.

Грошові лещата. ПОП сам по собі є складною бюрократичною надбудовою та загалом далеко не спрощує життя виконавцю середньої ланки. Цей підхід, однак, дозволяє реалізувати більші ініціативи та трансформувати системи та організації, або й цілі підсектори економіки на стратегічному рівні і так само глобально супроводжувати цю трансформацію, розглядаючи її як цілісність. Менеджмент програмного рівня залучається в цей новий напрямок тому, що це обіцяє кар'єрні успіхи і добре компенсується. Ось тут і знаходиться їх опція «грошових лещат», яку ми радимо таким управлінцям обійти. Якщо ж вони до неї потраплять, то вони підуть шляхом типової помилки чи навіть збою у програмному підході до управління. Часто за такі масштабні завдання беруться люди талановиті, все ще енергійні, але які не зовсім уявляють собі рішення, за допомогою яких можна водночас і керувати в рамках програмного підходу, і зберегти здоров'я. У момент, коли вони розуміють обмеженість своїх можливостей перед комплексними системами і обсягами робіт, що насуваються на них, вони починають боятися. Адже вони все ще нещодавно займаються цим підходом, і все ще не наситилися достатньою компенсацією, що пропонується. Часто у них немає жодного запасного виходу чи альтернативи доходу, і вони починають бездумно навантажувати команду своїх підлеглих і просто будь-кого, хто «попався під гарячу руку», всіма терміновими завданнями, які накочуються одне за одним просто через не повністю правильні підходи управління, обрані або цим менеджером, або організацією, тільки-но почала практикувати ПОП. Цей страх призводить до хаосу та вирішення питань в авральному, «палаючому» порядку, замість того, щоб розставити на свої місця процеси та впорядкувати обсяги відповідно до вимог до якості, зациклити функції на ключових співробітниках та дотримуватися технологій забезпечення достатньої якості. Від страху ж менеджмент кидається від акценту на якості до акцентів на випадкових кількостях, і в глибині душі боїться все втратити. Звідти пізні переробки, стимулятори, збитий гормо-

нальний ритм цих самих керівників. Порадою у такій ситуації є її недопущення. Завжди майте альтернативу – що ви зробите, якщо втратите цю роботу через те, що вона вам не до вподоби? Вам завжди необхідно вміти жити і без цих нових викликів – погодимося, що підхід по-своєму є перспективним, але людяним для виконавців його назвати не можна. Він, скоріше, хороший зрештою для кінцевих одержувачів послуг, для при цьому краще, щоб у процесі створення цих благ були більше задіяні роботи, а не людина. Для людини ж цей підхід складний та деформує психіку.

Прагнення до процесного фокусу та затримка делайнів до останнього. Іноді системи, що йдуть у програмний підхід з проектного та результат-орієнтованого, страждають ухилом у процеси, коли результат розмивається, результатів багато і вони дрібніші, розмиті шляхи з вхідних ресурсів у вихідні дані (Inputs-Outputs), відсутня теорія змін або ж вона формальна і нереальна, розмита індивідуальна відповідальність, мало простежується контроль якості та завершеності дрібних циклів у великих процесах. Інакше кажучи, наполовину хаос, який мало стримується навіть менеджментом напрямків.

У такій ситуації наростає кількість процедур та паперів. Чому – оскільки ситуація хаосу бачиться наслідком недостатньої кількості процедур і менеджмент вирішує впорядкувати процедури, створюючи додаткові процедури, які часто конфліктують з попередніми або ранніми. Тому все більше часу проектного персоналу витрачається на виконання процедур для процесів та організації в цілому, тоді як проектного менеджменту і, знову ж таки, результату, приділяється все менше уваги – просто через недостатність часу.

«Пара у свисток», або горіння через непотрібне. В організації, яка прийняла ПОП як повернення до рутини та насадження нових процесів, часто тиск з цього боку на персонал досягає критичних значень, і вони прагнуть уникнути цього тиску при першій нагоді, наприклад, раді поїхати кудись, просто користуючись приводом відрядження, і відпочити від вічної напруги офісу та необхідності «тримати лице» і бути в формі. Тому вони часто в перший-другий дні відрядження просто відключено телефон. Як і у людей, які вирвалися у відпустку і потай бажають плюнути на все і поїхати подалі. Якщо організація привела саме до такого, їй можна задуматися: а що буде з людьми, якщо офіс вищого рівня ще додасть процедур? Подальша ескалація призведе до повного, прискореного зношування людського ресурсу. Тому, з боку підходу, який спрямований на благо людини, виходом представляється робота зі спрощення процедур і створення прийнятної системи делегування повноважень, а також системи балансів і стримувань, в якій обсяги навантаження будуть меншими, а корисна їй частина буде більшою, що досягається, в числі іншого, вдалим делегуванням і великою кількістю порядку. На жаль, таким організаціям майже не знайомий чи чужий принцип «менеджменту шляхом ходіння поверхами», вони за своєю природою тяжіють до зарегульованості та ієрархізованості. Чому? Через те, що прийняті ними на роботу є винятковими людьми, які пройшли серйозну підготовку та подолали не менш серйозний відбір. Виходом є підвищення рівня самосвідомості насамперед управлінців у руслі того, що занадто значне власне

самозвеличування, управлінця «у великому кабінеті» не призведе до будь-якого поліпшення внутрішніх відносин у колективі, не кажучи вже про кількість роботи та її складність.

Хто все-таки прийняв це рішення? У системах управління, що є складнішими, ніж матричні, часто неможливо знайти винного або ж просто розшукати шлях прийняття або формулювання рішення, яке потім, будучи прийнятим «за замовчуванням» або «в ситуації страху та мовчазної згоди, змішаної з невпевненістю», впливає на організацію справ, фінанси, витрати та ефективність. Наприклад, важливий контракт може бути «кимось» втиснутий на 25% вужчі часові рамки, що впливає на кошти у межах напрямів організації та динаміку надання траншей для реалізації завдань контракту. Особливо важливо це у ПОП, тому що контракт спрямований на програмні завдання, у реалізацію яких вкладають кошти та зусилля 2-3 напрямки. Все було б простіше, якби це робилося у межах одного напрямку і, за наявності лінійної системи управління, швидко було би знайдено джерело ідеї або рішення за рамками даного договору. Але в ПОП відповідальність за рішення розмита, і драматичніше те, що «рішення» – це часто зовсім не рішення, а просто висловлені ідеї, які потім видаються за «тимчасові рішення» і, через брак кращого або в ситуації «цейтноту», саме ці недоробки беруться як робочі для управлінської конструкції. Потім їх провал створює ситуацію, коли «крайніх» вже не знайти – адже ніхто з менеджменту не хоче визнавати помилку і записувати її на особистий рахунок або в особисту характеристику.

«Давайте більше зустрічатися». Іноді менеджменту напрямів організації, що використовує ПОП, починає здаватися, що вони втрачають видимість і контроль над своїм сектором відповідальності дещо більше, ніж допустимий мінімум (що цілком справедливо, оскільки в ПОП і так нечітка і розмита відповідальність). Тоді, і так завантажений програмною рутинною, наділений владою менеджер розгинає спину і каже: ну ж якось більше зустрічатися і обговорювати наші спільні справи! А то й навіть не знаємо, то роблять «колеги по цеху» – у сусідньому кабінеті – ...а там, тим часом, вони вже нас потихеньку оминають... (і це неетично, на думку того, хто говорить). «Так давайте, – каже він, – формалізуємо – і будемо кожні 2 тижні все збиратися та обговорювати, що у кого відбувається і як ми можемо скоординувати спільні дії за схожими напрямками!» І ось, з'являється, ненадовго, концепція координаційної групи. Вона, щоправда, приречена вже тоді, коли вимовлені слова про її формування, адже це зайва робота, яка навантажує всіх навколо ще більше, ніж уже (і так багато). нікому ні в які характеристики чи відгуки, тому що ні в кого в обов'язках або в робочих планах її немає, тому цей у принципі позитивний, але не потрібний «пар» має ризик піти «в свисток» організаційного «паровозу», що відносний, але терпимий хаос і так продовжуватиметься, і жодна група цьому не допоможе. Усі ці люди перманентно втомилися – і додаткові зусилля вони спрямують, швидше, на особисте життя, а ніяк не на організаційне. вже в 2-3 подібних групах, але в обов'язковому порядку, або ж для кар'єри.

Не все слід централізувати. У низці організацій, які прийняли ПОП, раніше все було централізованим. І зараз, коли рівень складності підвищився на один,

вони залишаються централізованими. Погодимось, що ця централізація необхідна складних систем ПОП. Але деякі процеси варто швидше обговорювати в деталях і підвішувати на тонких мотиваційних і організаційних ниточках, а чи не виконувати командно-адміністративному стилі, тому що ці процеси не лінійні. Погодимось, що для ПОП потрібні відповідальні спеціалісти для низки окремих, тимчасових процесів. Саме для них – у разі коли з'являється раптовий позаштатний процес і він може порвати вашу струнку програмну логіку, слід наймати зовнішнього експерта і давати йому більшу частку свободи дій та рішень. Причина в тому, що ці тимчасові процеси не варто відволікати і так завантажених програмними компонентами ваших основних співробітників.

Типова ситуація – потонути в рутині. Ця ситуація, що часто описується, зустрічається в системах, що прийняли ПОП, але не до кінця налагодили його. У відповідальних співробітників у рамках структури, що прийняла програмний підхід, часто є «засмокування рутинною», в т.ч. неможливість читати вже те, що потрібно, – адже їх час витрачається на безліч процедур, які можна спростити. Тому в них немає розвитку в класичному розумінні, а також і нових ідей, що виражається в «пробуксуванні» їхнього особистого розвитку. Це істотний недолік ПОП, внаслідок якого організація недоотримує ідеї, які можуть бути корисними для її розвитку та конкурентоспроможності. Для вирішення цієї проблеми слід звернутися до методів генерації нових ідей у великих організаціях, а також до практичних досліджень ефективності програмного підходу [8].

Іншим проявом рутини є згоряння потенціалу як людини, і малих команд. Якщо співробітник, схильний, наприклад, до творчості, робить безглузду рутину, тобто за здивуванням керівництва займається тим, до чого не схильний і що ненавидить, то вигорання настає швидше, ніж просто при роботі коханої та потрібної, але складної.

Утискання влади тих, хто звик керувати. Таке явище, відповідно, спричиняє граничну обмеженість повноважень менеджменту середньої ланки. Для ПОП підходу це типово – адже було 4 окремі підрозділи/проекти, а став один великий. Було 4 керівники, а залишився один «найголовніший». Кожен керівник раніше пройшов бурхливий шлях становлення у керівній функції, часто як своєрідний «польовий командир». При цьому вони, для побудови адекватної співпраці, поступаються частиною своєї влади іншим, таким самим. Часто це відбувається не за власним бажанням і не тому, що так для них краще. Насправді «під килимом» постійно йде боротьба за владу, якої ці менеджери були функціонально позбавлені. Отже, типовою є ситуація, в якій менеджер, який звик керувати «на повну» в межах власних повноважень, отримує призначення в програмно-орієнтовану структуру, де практикується таке обмеження влади.

Висновки з проведеного дослідження. Типові контексти перекосів при переході організації до ПОП детально вивчені. Зокрема, більш громіздкі процедури призводять до складності прийняття та реалізації рішень, що були раніше простими та швидкими. Тому питання розвитку нових проектів вбачаються вже не настільки потрібними на тлі «улюблених процедур» організації і відповідно дедлайни виконуються з ниж-

чою якістю і в останній день. У тих, хто має владу в рамках організації, є деяке бажання перебільшувати і обіцяти зайве, знову ж таки, навантажуючи системи виконанням цих обіцянок. Разом з тим, видно бажання менеджменту перекласти секретарську роботу на людей, які тяжко дійшли до вищих і більш кваліфікованих посад.

Організація з програмним підходом повинна не уникати питань звичайного проектного циклу, прийнятого контролю якості, знаходження балансу між перфекціонізмом та ресурсами, задоволеності основних замовників та партнерів, та інтересів «середньої людини» в системі, тобто разом із глобальними потрібно приділяти увагу і добре відпрацьованим, перевіреним інструментам, які можуть автоматизувати потокові процеси та дозволити впроваджувати окремі інновації програмного характеру. Найкраще встановити квоту на інновації і навіть на частину часу, що видаляється вищим менеджментом обговоренню нових ідей. Бо часто вони ведуть в сторони від оптимального шляху, і, недоробивши основне, вони відволікаються на вторинне, яке часто впирається в глухий кут і недороблений продукт або концепт забувається і ось він уже покликаний стояти в пилу, на запасних рейках. Ця поведінка межує з мікро-менеджментом і веде до вигоряння як особистостей, так і груп навколо них.

ПОП – це система, що практикується сьогодні, від якої навряд чи можна відвернутися і якщо вже вона створює додаткові і складні, комплексні надбудови в процедурах, то очевидним людським завданням менеджера буде бажання впросити процедури так, щоб працювати знову стало приємно але разом з тим досить ефективно. Таким чином, навіть у процесі будівництва мега-бюрократії в організації менеджер вищої ланки зобов'язаний замислюватися над тим, хто і ка буде реалізувати ці монструозні конструкції, і хто їх обслуговуватиме – не теоретично, а на практиці; з чим зіткнуться ці люди і як зробити їхнє життя простішим.

Якщо менеджер займатиметься більше спрощенням життя своїм підлеглим, і до дозволеної міри зменшуватиме навантаження, обмежуючи його потрібну або прискорюючи непотрібні завдання – то співробітники триматимуться такого керівника і почуватимуться комфортно в такій організації. Як можна бачити, ключем

до розуміння наростання марного вигоряння на робочому місці в описаних випадках є такий фактор як неправильно обрана тактика вирішення робочих ситуацій, як і неправильний загальний підхід до структурування управління. Подібний підхід «знизу-вверх», відповідно до [5], сприяє кращому взаємопорозумінню та вищій якості соціального капіталу малих груп.

Окрім загальної рекомендації більшої чіткості у прийнятті рішень є простий інструмент, такий як протокол. Якщо «група прийняття рішень» завжди включає «відповідального за ведення протоколу» і основні рішення завжди поширюються (у більшості випадків достатньо електронної пошти); тоді ми й знатимемо, чому і ким певні рішення приймаються/організовується саме так.

Для уникнення перекосу «рутини зустрічей та нарад» можна порекомендувати включати важливі питання до регламенту існуючих груп або ж практикувати «менеджмент шляхом ходіння поверхами» – так можна регулярно збирати необхідні дані та розуміти, що у кого відбувається. Однак, це робить менеджер, який чітко розуміє межі своєї відповідальності та можливість нагороду за якісну роботу (тому він і доклататиме зусиль до «ходіння поверхами»). В організації з ПОП це складніше, але в кращому випадку можна надати цю функцію співробітникам, яким територіально зручніше періодично заходити до колег і запитувати про те, як у них просуваються справи.

Причиною перекосу «перевантаження рутинною» є те, що керівник не хоче або не здатний побачити потенціал співробітника або ж – якщо сам керівник так рятує себе від цієї рутини, особливо якщо вона справді не потрібна. Системи на цій основі не особливо життєздатні та швидко руйнуються, в т.ч. через ротацію – коли співробітник не бачить, як ця робота додає навичок або корисних записів у його резюме.

Надмірна конкуренція менеджменту в горизонтальній площині управління – це очевидний недолік ПОП. Він призводить до розмитості у відповідальності як за процес, так і за результат, таким чином даючи дорогу хаосу та «дідівщині» у її гірших, класичних радянських, «армійських» проєвах. Виходом бачиться створення системи балансів та стримувань усередині програми, секторування повноважень та визначення чітких меж влади за функціональною ознакою.

Список використаних джерел:

1. Буряк П. Ю., Дорошенко С. М. Програмно-цільовий метод як основа вдосконалення планування показників соціальної сфери. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.7. С. 84-91
2. Руденко В.В. Зарубіжний досвід впровадження бюджетування, орієнтованого на результат. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1(11). URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_93.pdf
3. Філяк М.С. Сучасні ключові фактори добробуту поселень. Реформування фінансово-економічної системи в контексті міжнародного співробітництва : Збірник тез та наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 23-24 червня 2017 р.). Київ: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2017. С. 45–47.
4. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. *Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління*. 2010. № 1. С. 5–9.
5. Al Ries, Jack Trout. *Bottom-up Marketing*. Reprint. Penguin Books. 1990. ISBN: 0452264189, 9780452264182
6. Drucker, Peter. «The Practice of Management». 2011. ISBN 0-06-011095
7. Fitzpatrick, J., Sanders, J., & Worthen, B. Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines (4th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education, 2010.
8. Amourgis Spyros, Costes Nathalie, Froestad Wenshe et al. Programme-oriented and institutional-oriented approaches to quality assurance: new developments and mixed approaches. ENQA workshop report 9. 2009. ISBN 978-952-5539-39-4.

References:

1. Buryak P.Y. (2010) Prohramno-tsil'ovyy metod yak osnova vdoskonalennya planuvannya pokaznykiv sotsial'noyi sfery [The program-target method as a basis for improving the planning of indicators of the social sphere]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Technical University of Ukraine], vol. 20.7, pp. 84–91.
2. Rudenko V.V. (2014) Zarubizhnyy dosvid vprovadzhennya byudzhetuivannya, oriyentovanoho na rezul'tat [Foreign experience of implementation of result-oriented budgeting]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi* [Economics. Management. Innovations], no. 1(11). Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_93.pdf
3. Filiak M.S. (2017) Suchasni klyuchovi faktory dobrobutu poselen' [Modern key factors of the well-being of settlements]. Proceedings of the *International scientific and practical conference for students, postgraduates and young scientists "Reforming the financial and economic system in the context of international cooperation"* (Kyiv, June 23-24, 2017). Analytical Center «New Economy», pp. 45–47.
4. Sharov Y. (2010) Innovatsiyini instrumenty publichnoho administruvannya: yevropeys'kyi kontekst [Innovative tools of public administration: European context]. *Publichne upravlinnya: teoriya ta praktyka: zb. nauk. pr. Asotsiatsiyi doktoriv nauk z derzhavnoho upravlinnya* [Public administration: theory and practice: collection of scientific works of the Association of Doctors of Science in Public Administration]. *DokNaukDerzhUpr*, no. 1, pp. 5–9.
5. Al Ries, Jack Trout (1990) *Bottom-up Marketing*. Reprint. Penguin Books. ISBN: 0452264189, 9780452264182
6. Drucker, Peter (2011) "The Practice of Management". ISBN 0-06-011095
7. Fitzpatrick, J., Sanders, J., & Worthen, B. (2010) *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (4th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.
8. Amourgis Spyros, Costes Nathalie, Froestad Wenshe et al. (2009) Programme-oriented and institutional-oriented approaches to quality assurance: new developments and mixed approaches. ENQA workshop report 9. ISBN 978-952-5539-39-4