

3. Лапіна І. С. Гончаренко О. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2016. 313 с

4. Максимова М. В. Система фінансового менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. Ефективна економіка. 2019. № 5.

## **ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ НА ОСНОВІ ХОЛАКРАТІЇ**

**Хабалевський В.А.**, здоб. PhD

**Коптева Г.М.**, д-р екон. наук, проф.

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

Горизонтальна структура управління або «холакратія» - це відносно нова світова тенденція. Основою такої структури є: команди, які самоорганізуються; відсутність поділу на ієрархічні рівні; децентралізація управління підрозділами компанії. За цієї структури прискорюється прийняття управлінських рішень, зменшується кількість менеджерів середньої ланки, скорочується бюрократія тощо. Співробітники отримують більше можливостей для ініціативи, а їх вплив на бізнес-процеси зростає, при цьому керівництво ставить тільки стратегічні цілі. Головним завданням холакратії є пошук самостійного, ініціативного і мотивованого персоналу, здатного ефективно працювати в команді «без контролю». До такої структури управління прагнуть багато ІТ-компанії, роздрібні мережі, банки.

Тому, особливої актуальності набуває процес формування управлінської структури на основі холакратії і розробка рекомендацій щодо використання такої структури для підвищення ефективності роботи команди.

Виходячи з того, що холакратія - це форма конституційного управління, тому побудова структури керування буде базуватись на конституції [1], яка складається з 5-ти статей: організаційна структура; правила співробітництва; тактичні зустрічі; розподілені повноваження; процес управління.

На етапі побудови організаційної структури потрібно визначити всі необхідні ролі та кола, а також обов'язки керівників кіл і їх ознаки. Спочатку визначають можливі кола, а потім заповнюють їх необхідними ролями. Коло являє собою контейнер для організації ролей та політики навколо загальної цілі. Тому, проаналізувавши існуючу структуру ІТ-компанії, можна визначити наступні кола:

- вбудоване програмне забезпечення;
- апаратне програмне забезпечення;
- функціональне програмне забезпечення;
- команда тестувальників;
- управляюче коло;
- розробка вимог до проектування програмного забезпечення;
- навчальне коло, необхідне для проведення тренінгів;
- замовники;

- якірне коло.

Треба відмітити, що кола формуються навколо роботи, а не навколо людей, і формування ролей теж виходить з цього принципу.

Тепер визначимо які ролі можуть бути визначені в наведеній структурі. Для того щоб перехід був максимально комфортним, пропонується, що ролі визначатимуться з урахуванням особливостей існуючої структури.

Почнемо з визначення ключових ролей таких як лід лінка (Lead Link) і реп лінка (Rep Link). Так, у класичному визначенні вважається, що кожне коло замість керівників повинно мати обов'язково ці ролі. Лід-лінк підтримує комунікацію між умовним керівництвом, співробітниками свого й інших кіл. Також він підбирає персонал у своє коло. Реп лінк представляє інтереси внутрішнього кола в зовнішньому. Також ця роль повинна акумулювати процеси всередині кола й у разі потреби обговорювати їх із зовнішнім колом. Але, виходячи із специфіки роботи даної команди було вирішено використати проектного менеджера як лід лінка для всіх кіл, а командних лідерів визначити як реп лінків. Ролі фасилітатора та секретаря не розглядаються для даної команди, бо на наш погляд вони є надлишкові в даному процесі керування (табл. 1).

Таблиця 1 – Ролі у холархії

Назва ролі	Мета	Відповідальність
Розробник	Розробка програмного забезпечення	Якість, дотримання визначених термінів, розуміння процесів роботи системи
Тестувальник	Тестування програмного забезпечення в ручному режимі	Розуміння процесів функціонування всієї системи для виявлення помилок як в окремих модулях і процесах, так і в логіці роботи всієї системи
Відповідальний за тестову документацію	Ведення тестової документації	Документація відповідає реальному стану справ
Розробник інтеграційних тестів	Розробка автоматизованих тестів згідно з тестовою документацією	Якість, повне покриття тестами процесів, які функціонують в системі, співпраця з розробниками, та системними архітекторами
Розробник модульних тестів	Покриття існуючого програмного коду модульними тестами	Якість, покриття існуючого коду як мінімум на 80%. Дотримання принципів модульного тестування
Відповідальний за регресію	Контроль нових змін зроблених за період розробки програмного коду	Запуск часткової регресії після кожного робочого дня і запуск повної регресії у кінці робочого тижня. Своєчасне оповіщення розробників про виявлені помилки
Системний архітектор	Формування вимог для розробників програмного забезпечення	Повне розуміння роботи системних процесів. Зв'язок з замовниками і прояснення вимог. Вирішення спірних ситуацій в процесі розробки
Доповідач	Доведення інформації до інших членів команди	Підготовка доповіді по своїй частині проекту

