

Список використаних джерел:

1. Тарангул В. І. Бюджетно-податковий механізм у системі фінансового стимулювання розвитку регіонів [Електронний ресурс] / В. І. Тарангул // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). – 2012. – № 4. – С. 74–81. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/j-pdf/Nvudpsu_2012_4_11.pdf
2. Теліженко О. М. Узгодження основних складових реалізації фінансової політики в Україні [Електронний ресурс] / О. М. Теліженко, В. Г. Боронос // Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. – 2013. – № 1. – С. 35–44. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/j-pdf/VSU_ekon_2013_1_7.pdf
3. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-IV – Ст. 1, п. 1.1 // Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу : <http://www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
4. Бюджетний кодекс України [Електронний ресурс] : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. – Ст. 1, п. 1 // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
5. Степура М. М. Проблеми та орієнтири бюджетно-податкової політики в сучасних умовах [Електронний ресурс] / М. М. Степура, Є. О. Малік // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 3. – С. 33–35. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/j-pdf/ipd_2010_3_11.pdf



УДК 331.108

Б. В. Літовченко, кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД
Університету митної справи та фінансів
С. П. Коляда, кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД
Університету митної справи та фінансів

**ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ – ШЛЯХ ВІД КОУЧИНГУ
ДО ФАСИЛІТАЦІЇ**

Розкрито проблеми стосовно питання ризик-менеджменту в період трансформації організації та сконцентровано увагу на коучингу й фасилітації як прогресивних напрямках у менеджменті.

Ключові слова: *ризик-менеджмент; природа організації; організаційні зміни; коучинг; фасилітація.*

Solved the problem question risk management during the transformation of the organization and focused attention on coaching and facilitation as progressive directions in management.

Key words: *risk management; nature of organization; organizational changes; coaching; facilitation.*

Постановка проблеми. Будь-яка сучасна організація існує в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому здійснювати в таких умовах реформування певної сфери, тобто втілювати стратегічні зміни, стає дедалі складніше, це потребує виваженого застосування ризик-менеджменту як надійного інструменту діяльності в умовах невизначеності та турбулентності, в яких відбуваються трансформаційні зміни реформ сучасної національної економіки.

© **Б. В. Літовченко, С. П. Коляда, 2015**

Проведення реформування передбачає передусім зміну усталеного порядку і перехід до новітніх механізмів діяльності, тому потребує специфічного управління у трансформаційний період – управління змінами та передбачення можливих ризиків у процесі перетворень із застосуванням стратегічного ризик-менеджменту.

Мета статті. Оскільки сучасне середовище організації потребує постійних змін і пристосування до зовнішніх обставин, доцільно детально розглянути ключові аспекти управління та ймовірність застосування передового досвіду й технологій під час організаційних трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Насамперед необхідно визначитися з розумінням ризик-менеджменту в тому сенсі, в якому ми будемо його висвітлювати. Безпосередньо ризик виникає тоді, коли приймається рішення з кількох можливих та існує невпевненість у тому, що саме воно приведе до найефективніших наслідків. Ризик поділяється на дві групи: об'єктивний та суб'єктивний. До об'єктивних чинників зараховують такі, що не залежать безпосередньо від організації та менеджерів (суб'єктів прийняття рішень): інфляція, конкуренція, політичні й економічні кризи, екологія тощо. До суб'єктивних чинників належать ті, що характеризують суб'єкт прийняття відповідних рішень (безпосередньо менеджерів, фірму). Саме суб'єктивні чинники організації дають можливість оцінювати, а відповідно, контролювати і впливати на них. Це й має робити ризик-менеджмент. Водночас стратегічний ризик-менеджмент дозволяє перетворити стратегічні загрози на можливості розвитку організації.

Так, відомий британський фахівець з ризик-менеджменту Енді Осборн зазначає, що неможливо створити середовище, вільне від ризиків, але ми можемо управляти ризиками ефективніше. Він наводить універсальний перелік ризиків, з якими може стикатися у своїй діяльності будь-яка організація. До цього переліку потрапили вісім груп ризиків: стратегічні, операційні, фінансові, регуляторні, здоров'я і безпеки, персоналу, технологічні та проєктні. Відповідно до цього організація має можливість виявляти й оцінювати ризики і, зрозумівши їх суть, приймати інформовані, зосереджені рішення щодо своїх подальших дій на різних етапах ризикових ситуацій. Е. Осборн наводить п'ять етапів (циклів) процесу ризик-менеджменту: виявлення ризиків, їх оцінювання, визначення та застосування контрзаходів, оцінка отриманих результатів [1].

Кожна організація зазнає впливу і зовнішнього, і внутрішнього середовища, що потребує від неї впровадження змін у свою діяльність як відповіді на такий вплив. Проте зміни стосуються насамперед нашого усвідомлення і розуміння необхідності передбачення можливих змін і реагування на непередбачувані зміни, а отже, необхідне управління ними. Нині найефективнішим виявляється не реактивний (ситуаційний чи адаптивний), а проактивний, тобто передбачуваний підхід до управління. Таке стратегічне бачення властиве не лише виробничим чи комерційним (прибутковим) організаціям, але й має стати аксіомою для державних і наднаціональних структур, адже саме вони встановлюють “правила гри” на національних і міжнародних ринках.

Зміни управління, своєю чергою, можуть забезпечувати сприятливий результат або ставати проблемою, що потребує розв'язання. У сфері державного управління ці проблеми набувають більшої масштабності та складності. У процесі впровадження реформ ініційовані зміни викликають численні ризики в державно-управлінській діяльності, оскільки виникають з іманентної їй невизначеності та стикаються з опором до змін. Усі проблеми під час впровадження змін породжуються дезінтеграцією, яка полягає у тому, що підсистеми не змінюються синхронно.

У теорії організації виділяють чотири стратегії трансформаційної зміни:

1. Зміни в русійних силах організації. Наприклад, перехід з товарної орієнтації на ринкову вважається трансформаційним.

2. Фундаментальні зміни у відносинах між організаційними складовими частинами, наприклад децентралізація.

3. Значні зміни у способі виконання роботи, наприклад введення нової технології, такої, як автоматизована система управління виробництвом.

4. Базові культурні зміни в нормах, цінностях або дослідних системах, наприклад формування культури, орієнтованої на споживача [2].

Для управління змінами в процесі реформування сучасних національних організацій доцільно використовувати “ADKAR-модель”, яка дозволяє визначити основні центри уваги управління змінами:

- Awareness – обізнаність у тому, чому потрібні зміни;
- Desire – бажання підтримати та взяти участь у змінах;
- Knowledge – знання, як саме змінювати;
- Ability – здатність до впровадження нових навичок і поведінки;
- Reinforcement – зміцнення (посилення) підтримання змін [3].

Запропонована методологія, можливо, дозволить узгоджувати процес управління змінами та ставлення працівників до нововведень.

Саме управління змінами має відбуватися в межах стратегії організації за допомогою адекватного та своєчасного ризик-менеджменту.

Управлінські ризики навіть у досконало обґрунтованому організаційному процесі можуть виникати через опір змінам з боку як працівників, так і менеджерів, котрі не спроможні сприймати виклики сучасного турбулентного (шокового) середовища і намагаються зберегти свою роль технократичного авторитарного лідера. Саме тому цікавий феномен коучингу як методу менеджменту і коуча як холистичної ролі менеджера в умовах постійних організаційних змін¹.

Існує дуже багато визначень коучингу, але, на нашу думку, можна навести погляд на цей феномен програми тренерів “Dragon Pathways”, які визначають його як “нову професію, синтезовану з психології, менеджменту, фінансів, філософії, духовних учень і спрямовану на покращання життя клієнтів у професійній сфері й особистому житті” [4].

У сучасній літературі коучинг вважається зовнішнім щодо організації, хоча, на наш погляд, його принципи притаманні внутрішньому менеджменту провідних організацій. Наведемо два основних трактування коучингу (внутрішнє і зовнішнє).

1. Коучинг як стиль управління в організації. Джон Вітмор описує так звану “GROWing human potential and purpose” модель коучингу, а саме: коучинг є чотириступеневим процесом зростання (GROW), де:

- G: Goal – мета коучингу, вона може бути метою менеджера або метою клієнта;
- R: Reality – ситуація і реальність в очах клієнта;
- O: Options – коуч дозволяє знайти максимально можливу кількість варіантів, випробовуючи клієнта;
- W: Way Forward – час для прийняття рішення про те, чого хоче клієнт і що він збирається для цього робити [5].

¹ Coaching – спортивний термін (тренерство), який перейшов у сферу менеджменту в кінці 90-х рр. XX-го ст. з Великої Британії у розумінні нового підходу до управління персоналом. Його джерела сягають у сиву давнину, адже ще з часів Київської Русі цей вид діяльності існував як духовне наставництво. Таке становище зберігається й нині, оскільки у багатьох ділових людей є свій духовний наставник, до якого вони звертаються на принципах взаємної довіри і поваги. На Заході навіть з’явилася нова професія – life coach – спеціаліст, який допомагає клієнту досягати життєвих (часто не усвідомлюваних) цілей.

Коучем може стати сам керівник, який є тренером і наставником для своїх підлеглих. Відмовляючись від традиційного менеджменту, такий керівник практикує новий підхід до управління персоналом, який народився на стику сучасного менеджменту і досягнень психології. В дійсності сучасний менеджмент розглядається з погляду прихильників коучингу як орієнтація на величезний творчий потенціал персоналу. Кожен співробітник – унікальна творча особистість, здатна виконувати різноманітні завдання, проявляти ініціативу, робити вибір, брати на себе відповідальність і приймати рішення. Керівник-коуч спрямовує і дає підлеглим можливість брати на себе відповідальність, тобто делегує повноваження. Нині в організаціях склалася ситуація, відома ще з часів Д. Рікардо: альтернативні витрати являють собою упущені організаційні вигоди, а головне в роботі керівника – це підвищення рівня усвідомлення і розуміння кожного працівника цілей реалізації власного і колективного потенціалу на благо організації.

2. Коучинг як особисте тренерство і наставництво керівника. За даного підходу тренер (коуч) є елементом зовнішнього середовища організації, він незалежний у своїй індивідуальній праці з конкретним менеджером. За таких умов коуч створює умови для розширення навичок системного мислення (дворівневого рівня аналізу – усвідомлення і розуміння) клієнта. Це називають співтворчістю. У своїй роботі коуч керується такими принципами:

- принцип усвідомлення і відповідальності. Усвідомлення містить у собі відповідальність. У професійній діяльності менеджера взяти на себе відповідальність за результат своєї діяльності означає брати всі ризики на себе і не звинувачувати інших чи обставини у помилкових результатах;

- принцип “холізму” (закон єдиного поля). Позитивні результати в одній сфері діяльності приводять до успіху в інших сферах. Як зазначав ще Сократ, успіху в громадській діяльності досягають лише ті, хто досяг особистого успіху;

- принцип маятника (формування трансферабельності (гнучкості) мислення і відмова від стереотипів і алгоритмів поведінки). Коуч змушує клієнта вийти за межі функціональних обов’язків. Саме в цьому джерело його успіху;

- принцип рівності (комунікаційне спілкування). Метод коучингу спрямований на формування партнерських відносин, з одного боку, між коучем і керівником, а з іншого – у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації;

- принцип ієрархічності розвитку (становлення людини в організації). Кожна людина проходить у своєму розвитку в організації кілька етапів, починаючи від самореалізації та закінчуючи пожертвою і співтворчістю. І тут важлива проблема, наскільки коуч може бути вище рівня розвитку учня-клієнта (керівника) [6; 7].

Ідея коучингу як нової парадигми менеджменту стала дуже популярною на початку XXI ст. не лише в організаційному аспекті, але й у самоменеджменті. З легкої руки журналістів “Washington Post” став широко відомим евфемізм про те, що “через кілька років коучинг стане нормою ділового світу, і в найближчому майбутньому вже не питатимуть, чи є в тебе коуч, а бажатимуть дізнатися, хто твій коуч” [8].

Зрозуміло, що коучинг як принцип управління і коуч (тренер) як роль (тип поведінки) менеджера притаманні етапу розвитку стратегічного менеджменту MBL (Management by Learning – організація, яка навчається). І хоча деякі дослідники вважають таку організацію в реальному житті лише ідеалом [9], практика бізнесу свідчить про те, що сучасні організації в різних сферах діяльності відчують необхідність залучення бізнес-тренерів як ключових елементів системи менеджменту і ведуть активний пошук таких спеціалістів на національному ринку професійно-освітніх послуг.

Поруч із цим сучасне шокове середовище й органістична природа організацій, згідно з появою концепції MBT (Management by Teaching – організація, яка навчає), кидають ви-

клик ще до кінця не визначеному ефективному типу поведінки менеджера-коуча, який схиляється насамперед до соціально-психологічних методів управління, націлений на внутрішнє середовище організації та індивідуальний підхід до сильних і слабких властивостей людських ресурсів (HMR – Human Resources Management). На противагу цьому в теорії менеджменту і практиці ділової активності організацій XXI ст. з'являється новий напрям управління людьми (Humant = Human + Management) – підхід, спрямований на вивчення можливостей і уникнення загроз зовнішнього середовища, орієнтований на результат, який отримав назву “фасилітація”².

Відповідна концепція управління до цього часу не отримала загальних досліджень у теорії менеджменту, хоча в реальному житті зачатки її технології використовуються у практиці професійного навчання менеджерів сучасних організацій, готуючи керівників-фасилітаторів, які бачать майбутнє [10].

Згідно з цим менеджер-фасилітатор – людина, яка виявляє проблему, допомагає команді професіоналів зрозуміти загальні цілі та планувати їх досягнення, не втручаючись безпосередньо у процес прийняття стратегічних рішень, а спрямовуючи групу професіоналів на необхідне стратегічне бачення і мислення [11]. Менеджер-фасилітатор також допомагає команді подолати розбіжності у поглядах, які вже існують або виникають у процесі інноваційних організаційних змін. Він створює сприятливе для обміну знань дискусійне поле, контролює дисципліну і підбиває підсумки, тобто забезпечує командну комунікацію. На відміну від коуча (тренера), фасилітатор не є експертом і не навчає співробітників (підлеглих), а надає їм спеціальні технології командної роботи для створення необхідного результату (продукти чи послуги). Фасилітатор лише супроводжує процес пошуку прийняття рішення, яке є метою будь-якого виробничого чи бізнес-питання, допомагає їм у розробці організаційної стратегії, встановлює вектор праці, модерує результати і стежить за виконанням підлеглими заданих технологією методик, правил і процедур.

Як тип менеджера фасилітатор виконує такі завдання:

- встановлює взаємовідносини зі співробітниками, спрямовані на співробітництво, за якими він “перший серед рівних”;
- створює і підтримує атмосферу довіри і відкритого спілкування, відчуття безпеки і захисту від зовнішніх загроз;
- забезпечує залучення всіх співробітників до участі у прийнятті рішень (інколи у примусовому порядку);
- гарантує і підтримує “правильні” моделі поведінки співробітників в організації, використання ними правил, процесів та інструментів організаційної культури, відсутність “дрібних гуртків за інтересами”, безупинне дотримання ними організаційних цілей.

Для виконання своїх ролей менеджер-фасилітатор має володіти певними управлінськими навичками, які можна розглядати у таких аспектах.

Навички управління людьми (англ. *soft skills* – “м’які навички”) – навички міжособистісного спілкування, які дозволяють спеціалісту виконувати свою роботу ефективно і бути успішним незалежно від специфіки діяльності та галузі, в якій він працює. Традиційно до них зараховують соціальні навички: вміння бути лідером, знаходити підхід до людей, проводити презентації та вести переговори, вирішувати конфлікти, працювати в команді, керувати часом тощо.

² Відповідно до етимології фасилітацію (лат. *facilitas*, фр. *faciliter* – допомога, поміч) можна розглядати як спосіб полегшення проблеми або зниження її складності завдяки побудові й реалізації формальних цілей. Водночас з погляду фізики – це зростання у відповідь на окремі нервові імпульси впродовж постійних попередніх викликів (стимуляції) (New Webster’s Dictionary of the English Language. – Surgeet Publication, Delhi, 1988. – P. 552).

Технічні навички (англ. *hard skills* – “тверді навички”) – навички, пов’язані з професійною діяльністю у сфері формалізованих технологій на певній посаді, які дозволяють менеджеру виконувати роботу як таку, наприклад комп’ютерна грамотність, адміністративні процедури (управління персоналом, оподаткування, облік і аудит, охорона праці та безпека), бізнес ноу-хау (освіта, процес виробництва продукції, портфоліо клієнта), юриспруденція, діловодство, логістика, управління автомобілем тощо.

Емоціональний інтелект (англ. *emotional intelligence*) – група ментальних навичок, які сприяють усвідомленню і розумінню власних емоцій і емоцій оточення. Емоціональний інтелект містить чотири складники: самосвідомість, самоконтроль, соціальну чутливість і управління відносинами. Наразі концепція емоціонального інтелекту користується великою популярністю, хоча є думка про те, що з наукового погляду в даній концепції немає змісту, відмінного від загальноприйнятих понять комунікаційних навичок і комунікаційної компетентності [12].

Таким чином, можна виділити характерні риси менеджера як коуча і фасилітатора у контексті сучасного ризик-менеджменту (доцільно сказати – креативного менеджменту) (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльні характеристики коуча і фасилітатора

Основні показники	Коучинг	Фасилітація
Система менеджменту	Організація, яка навчається (MBL – Management by Learning)	Організація, яка навчає (MBT – Management by Teaching)
Методи менеджменту	Соціально-психологічний	Організаційно-комунікативний
Модель поведінки	GROW	ADKAR
Підхід до управління	Індивідуальний	Груповий
Стратегічний тип поведінки	Постановка цілей і завдань	Виявлення проблем і пропозицій
Аналіз	Внутрішні сильні та слабкі сторони	Можливості й загрози середовища
Надзадача	Самореалізація (менеджера-тренера і спортсмена-підлеглого)	Самореалізація (довіра наставника й учня)

Отже, можна дійти висновку, що ідеї ризик-менеджменту, креативного управління і фасилітації були відомі протягом усієї історії вчень менеджменту – від майєвтики Сократа і метафор Аристотеля до принципів продуктивності Г. Емерсона, практики менеджменту М. Ротшильда і Дж. Рокфеллера, останніх викладок П. Дракера і Т. Пітерса.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, ідея фасилітації як нового стану менеджменту в багатьох аспектах є проявом неотеїлоризму (в новій якості та кращому розумінні даного напрямку). Адже, як не парадоксально, і в сучасних умовах причини низької продуктивності праці залишаються такими, що визначив Ф. Тейлор ще на початку ХХ ст. (стосовно інтелектуальної праці в умовах креативної економіки). Тому завдання менеджера-фасилітатора – примусити креативний колектив розв'язувати проблему за допомогою самонавчання.

Отже, нині основною функцією і роллю менеджера стає навчання (наставництво), що засвідчують “класики” західного (американського) менеджменту, з яких беруть приклад (інколи не зовсім вдалий) національні освітньо-професійні програми підготовки управлінців у системі вищої освіти України. В умовах глобалізації не можна заперечувати використання новітніх способів і методів професійної підготовки персоналу, особливо багатонаціональних підприємств, таких як дистанційне навчання (e-learning system), які забезпечують побудову внутрішньої культури організації незалежно від місця розташування її персоналу. В цьому полягає перевага провідних багатонаціоналів, і загроза для національних культур, адже вони не йдуть “зі своїм статутом у чужий монастир”, а приносять туди свою “біблію”.

Список використаних джерел:

1. Osborn E. Risk Management Made Easy / Osborn E. – BookBoon. Premium. – 2012 – P. 15.
2. Амстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Амстронг М. – М. : ИНФРА-М, 2002. – С. 198.
3. ADKAR-модель [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smart-edu.com/index.php/modeli-upravleniya-izmeneniyami/adkar.html>
4. Dragon Pathways Groupe [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.satory-mc.ru/o-nas/uslugi/kouching.html>
5. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности : пер. с англ. / Уитмор Дж. – М. : Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
6. Skiffington S. M. The Complete Guide to Coaching at Work / S. M. Skiffington, P. Zeus. – Sydney : Mcgraw-Hill, 2002.
7. Тушова В. С. Экзистенциальный коучинг – новая путеводная звезда бизнеса / В. С. Тушова // Управление персоналом. – 2002. – № 3. – С. 51–52.
8. Денисенко Е. Лидерство и менеджмент в стиле коучинг [Электронный ресурс] / Денисенко Е. – Режим доступа : <http://www.pandia.ru/text/77/213/95187.php>
9. Момот В. Стратегічне управління корпоративним психологічним капіталом / В. Момот, О. Литвиненко, В. Валіков // Управлінські інновації. – 2012. – № 2. – С. 100–108.
10. Инструменты эффективного управления : учебно-методическое пособие для подготовки тренеров-фасилитаторов курса / под ред. В. Заложа. – Одесса : EUBAM, 2013. – 124 с.
11. Edward S. Facilitation 101. (Ned) Ruete [Електронний ресурс] / Edward S. – Toronto, 2000. – Режим доступу : <http://www.amauta-international.com/iaf2000/Ruete.P DF>
12. Толс М. Навыки управления людьми: подход, ориентированный на результат / М. Толс // ТАМОЖНЯ. – 2013. – № 1. – С. 139–151.