

УДК 330.88; 338.24

РЯБЕЦЬ Н.

к.е.н., доцент, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, e-mail: Riabets.nataliia@kneu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-2974-2975

## ХОЛАКРАТІЯ ЯК РЕВОЛЮЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СТАНОВЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ

У статті проведено ідентифікацію та аналіз особливостей холакратичної структури як однієї з пріоритетних моделей управління компанією в умовах посилення процесів цифровізації та формування глобальної цифрової екосистеми. Наведено характеристику даного гнучкого методу менеджменту, що пропонує унікальні можливості для ефективного управління підприємницькими структурами в сучасних складних та нестабільних умовах. **Мета.** Статтю присвячено ідентифікації та дослідженню можливостей впровадження холакратії в управлінську практику суб'єктів міжнародного бізнесу, аналіз потенційних наслідків такого впровадження. **Методика.** В роботі застосовано методи компаративного аналізу, метод контент-аналізу, а також загальносистемні методи та теоретичні підходи до розуміння сутності та економічної природи таких явищ, як ієрархія систем, самоорганізація, самоуправління, проєктний менеджмент. **Результати.** Розглянуто еволюцію становлення холакратії. Автором статті були виокремлені основні риси холакратії в контексті гнучкої філософії управління, проведено компаративний аналіз холакратичної та традиційної ієрархічної структур з погляду системного підходу до управління організаціями. Продemonстровано, що найбільш ефективною сферою практичної імплементації принципів холакратичного менеджменту як системи організації управління є сфера інноваційної діяльності, включаючи креативний сектор. **Наукова новизна.** Показано, що тенденції популяризації та розвитку менеджменту на засадах холакратії пов'язані з кастомізацією глобального ринку, коли пірамідальні ієрархічні управлінські структури втрачають свою ефективність, поступаючись місцем круговій холакратичній структурі, в рамках якої ролі співробітників організації заміщають посадові обов'язки, а сукупності цих ролей визначають в компанії систему самоутворювальних кіл (групи співробітників, які об'єднуються для вирішення будь-якого завдання), заміщаючи самокеровану систему організації діяльності, для якої властиві: вертикальна ієрархія, функціональні менеджери, структурні одиниці компанії та закріплення посад. Ідентифіковано ознаки готовності, якими повинна володіти бізнес-структура, для реалізації успішного переходу до організаційного дизайну на принципах холакратії, розглянуті ризики та проблеми практичної реалізації такого методу управління з урахуванням його переваг та недоліків. **Практична значимість.** Наведені результати дослідження придатні для впровадження на практиці компаніями, зокрема вітчизняними, в контексті організаційних перетворень, необхідність проведення яких обумовлює формування глобальної цифрової екосистеми.

*Ключові слова:* холакратія, цифровізація, менеджмент, бізнес-модель, стратегія, ієрархія, екосистема, інновації

### Постановка проблеми

В умовах прогресуючого розвитку процесу цифровізації глобальної економіки інформаційні технології та цифрові рішення трансформують існуючі моделі взаємодії між ринковими сегментами, генеруючи при цьому принципово нові бізнес-моделі, що обумовлює необхідність модифікації системи організаційних структур управління. Цифровізація множинності векторів життєдіяльності суспільства потребує трансформації підходів до здійснення управлінської діяльності в сучасних компаніях, перш за все, з метою забезпечення їх гнучкості, адаптивності до змін та мотивації персоналу до професійного розвитку. В сучасних умовах розвитку імплементація концепту «Індустрія 4.0» обумовлює необхідність впровадження широкого спектру інновацій у технології та моделі управління бізнесовими процесами, в систему комунікацій, а також формування нового категоріального апарату в сфері менеджменту та потребу формування єдиного інтегрованого інформаційного простору, що охоплює управлінські процеси як у ендегенному, так і екзогенному середовищах функціонування бізнес-структури. Свого часу Ч.Дарвін писав: «Виживають не найсильніші та не найшвидші, а ті, хто краще адаптується до швидких змін».

навколишнього середовища». Актуалізації набувають дослідження, що безпосередньо пов'язані із зростанням інтересу до розробки та практичної імплементації інноваційних управлінських технологій з боку топ-менеджменту сучасних компаній в контексті безпрецедентного розширення можливостей, що відкриваються перед розробниками та управлінцями завдяки динамічній цифровізації глобальної економічної системи. На початку XXI століття у міжнародному бізнесі імпульсу до розвитку отримав новий напрямок формування систем менеджменту організацій, що отримав назву холакратія, базис якого становить соціотехнічна технологія, яка забезпечує справедливий розподіл повноважень та відповідальності за прийняття управлінських рішень по всій холярхії команд, які утворюються самостійно. Даний напрям приходить на зміну традиційній технології побудови самокерованих ієрархічних бізнес-структур. Адже широко поширені централізовано-ієрархічні організаційні структури і командні методи взаємодії із персоналом, що ще до недавнього превалювали, перестають відповідати сучасним реаліям та втрачають актуальність.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Свої наукові праці, об'єктом дослідження яких виступав холакратичний менеджмент, присвячували такі автори як Е. Бернштейн, Дж. Банч, Н. Каннер, М. Лі [12], Г. Севідж, А. Франц, та Дж.С. Васек [28], Б. Робертсон [3], А. Кестлер [26], та ін., а також положення, що містить Конституція холакратії [21]—основоположний систематизований набір правил, процедур та процесів для здійснення менеджменту та забезпечення функціонування бізнесової організації відповідно до принципів технології холакратії.

Водночас поява холакратії як принципово нового напрямку у сфері менеджменту цілком закономірно спричиняє формування ряду питань, які потребують дослідження з теоретико-методологічних позицій.

### **Формулювання мети статті**

Ідентифікація теоретико-методологічних позицій та закономірностей формування та розвитку холакратичного менеджменту як пріоритетного напрямку управління бізнесом в умовах цифровізації та визначення на цій основі очікуваних тенденцій, векторів та перспектив його розвитку та практичного впровадження суб'єктами міжнародного бізнесу.

### **Виклад основного матеріалу**

Постійно зростаюча конкуренція та цифрове перетворення глобального бізнесу вимагають залучення до участі в управлінські процеси та генерування і прийняття рішень все більш широкого кола зацікавлених осіб, викликаючи при цьому необхідність формування більш тісних та неформальних взаємовідносин між учасниками процесів, що сприяє інтенсивному проникненню у бізнесову та науково-практичну діяльність нових організаційно-управлінських форм. Феномен «бірюзові організації» з'явився та набув популярності у 2014 році після виходу друком книги авторства Ф. Лалу «Організації майбутнього». Під цією дефініцією автор та його наслідувачі пропонують розуміти такі підприємницькі структури, що впроваджують у практику менеджменту на всіх організаційних рівнях ряд принципових засад самоуправління, найбільш вагомими з яких є наступні [1]: наявність у компанії чітко визначеної еволюційної мети, на реалізацію якої спрямована діяльність кожного без виключення співробітника, незалежно від його посади та досвіду; повага та вміння чути кожного співробітника, сприйняття його як індивідуума, бажання та прагнення якого мають важливе значення; безпосередньо система управління, що визнає за кожним право прийняття рішень, за які прийдеться нести відповідальність. На думку автора, втілення на практиці зазначених принципів, повинно забезпечити всім членам організації підвищення залученості, зацікавленості до роботи, що виконується, розширення не лише переліку обов'язків, але й можливостей для професійного зростання, що в свою чергу, за аналогією до цілісних організмів, дозволить компаніям виживати та якісно розвиватися в умовах, що зазнають безпрецедентно швидких змін

Поняття "холакратія" є похідним від категорії "холярхія", яка у 1967 р. вперше була запропонована Артуром Кестлером у праці «Примара в машині». При цьому під холярхією пропонується розуміти цілісну систему, що складається із так званих «клонів» (від грецького слова

«ціль»), тобто з автономних та самодостатніх елементів з одного боку, але залежних від більшого цілого, частиною якого вони є, з іншого боку [2]. Холархію як систему менеджменту було вперше випробувано на практиці у 2007 р. фундатором компанії Ternary Software (Екстон, США) Браяном Робертсоном в рамках управлінського експерименту, метою якого був пошук принципово нових дієвих способів організації взаємодії та мотивації співробітників для забезпечення належного рівня самостійності у прийнятті рішень та можливості приймати участь та чинити вплив на перебіг інших процесів в компанії. Задля досягнення задекларованої мети було здійснено спробу впровадити принципи, що пропонує гнучка (agile) методологія в управлінні всіма процесами компанії, а не лише виключно в область проєктного управління, пов'язаного з розробкою програмного забезпечення та ррізного софту. В результаті Б. Робертсон прийшов до висновку про необхідність більш чіткого визначення посадових обов'язків співробітників, з цією метою ним були введені в організаційний дизайн так звані ролі, межі яких повинні бути зрозумілими, чіткими та відомими [3]. Підсумком експерименту стала розробка Б. Робертсоном у 2010 р. першої версії «Конституції холакратії», що містила наступні основні принципи положення: [4]: замість посадових обов'язків – вводяться ролі; розподіл обов'язків на протизагу делегуванню; надання автономності повноваженням співробітників; гнучка та кругова організаційна структура, що передбачає можливість внесення змін; комплексна та інтегрована модель розгляду пропозицій та прийняття рішень; координація команд навколо потреб та запитів як компанії, так і її клієнтів; правила, що містить Конституція є обов'язковими для дотримання всіма співробітниками, жодних виключень не передбачається. Як зазначає Б.Робертсон, холакратія прагне перетворити традиційну фірму-монархію на розподілену структуру на кшталт сучасного міста, в якому кожна людина переслідує власні інтереси, але при цьому служить спільній меті [3].

Варто зазначити, що свого роду попередником холакратичного підходу в управлінні була едхократія, під якою Генрі Мінцберг пропонує розуміти високоорганічну організаційну систему, що передбачає незначну формалізацію поведінки [5]. Організаційні структури едхократичного типу є швидкозмінними. Для них властивим є мінімальні вимоги до бюрократичних процедур, практично повна свобода дій, елементи внутрішньої змагальності та проєктно-командний принцип роботи, що пропонує цей тип структур своїм співробітникам, забезпечуючи розвиток креативної компоненти та інноваційного потенціалу компаній. Водночас, високий рівень ротації співробітників, що спричинена такими чинниками як внутрішня конкуренція, проєктні принципи роботи, призводить до недостатнього рівня накопичення експертних компетенцій в компаніях, що мають організаційний дизайн такого типу. Саме однією із крайніх форм едхократичних структур, на думку експертів, являється холакратія. Варто зазначити, що в деякому сенсі уявлення про холакратичну форму як про управлінську систему, що базується на абсолютній відсутності керівних ланок та менеджменту не зовсім відповідає дійсності. Роль ключових співробітників, які визначають пріоритети діяльності та здійснюють контроль над різними видами ресурсів в компанії зберігається, тільки за такої організації їх називають «лідуючими ланками». Посади як такі холакратія не забороняє, просто робиться акцент на тому факті, що роль кожного співробітника у процесі діяльності компанії – навіть в рамках одного робочого дня—може змінюватись відповідно до задач проєкту. Пропонуємо розглянути зсередини як виглядає компанія, яка функціонує відповідно до принципів холакратії:

-по-перше, організаційні структури такого типу постійно еволюціонують та не мають постійних бізнес-підрозділів (відділів, департаментів, управлінь і т.д.). Базовою компонентою структури є так зване коло, яке інтегрує співробітників для виконання конкретної задачі: проєкт, продажі, операційні процеси, фінанси, облік, маркетинг та ін. Ролі визначаються індивідуально для кожного кола, постійно допрацьовуються з урахуванням динаміки потреб компанії. Один співробітник може приймати участь одночасно у декількох колах, до того ж виконувати ним функції можуть не перетинатися. Кожне з кіл учасників відповідає певному процесу, а його учасники є самостійними у прийнятті рішень та мають можливість вносити корективи у принципи своєї діяльності. Для налагодження та підтримки належного взаємозв'язку між колами існують дві ролі, зокрема Lead Link та Rep Link [6], носії яких приймають на себе відповідальність за трансляцію інформації з зовнішнього кола у середину кола, що підпорядковується йому, і навпаки, забезпечуючи у такий спосіб взаємодію між колами. Найбільше – «загальне коло компанії», складається із співробітників всіх основних ролей;

-по-друге, дана структура передбачає наявність спеціальної процедури (алгоритму) взаємодії та формування кіл, що регламентується «конституцією». Основу взаємодії складають регулярні зустрічі, в рамках яких учасники кіл дискутують щодо правил гри та ролі кожного співробітника, адаптуючи організаційну структуру до поточних змін та цілей компанії. Таким чином, реалізовано механізм спільного прийняття рішень, в рамках якого можливим є внесення корегувань, пропозицій, заперечень проти процесів, що реалізуються та їх вдосконалення;

-по-третє, в рамках даного методу управління передбачені операційні зустрічі, на яких учасники різних кіл діляться інформацією і у разі виникнення проблем (в холакратії їх називають «точками напруги» (tensions)) в процесі реалізації тих або інших професійних або управлінських задач вирішують їх. Кожен учасник кола може заявити про певні «точки напруги» у будь-який момент часу та запропонувати власні варіанти їхнього нівелювання. При цьому холакратія стимулює оперативне розв'язання кожної конкретної проблеми, яка відноситься до певної ролі, без залучення інших кіл та ролей, на мікрорівні. Відповідно, обов'язком носія кожної ролі є усунення напруги власними силами або із залученням інших співробітників через механізм управлінських зустрічей.

Якщо, як пропонує А. Кестлер [2], розглядати холакратію в якості ієрархії холонів, які саморегулюються та одночасно можуть функціонувати як автономні цілісні одиниці і як залежні елементи більш крупної одиниці, то варто зазначити, що холакратія як форма організації діяльності компанії відповідає системі принципів системного підходу: цілісність; ієрархічність будову (передбачає наявність множинності елементів, що розміщені на основі підпорядкування елементів нижнього рівня елементам вищого рівня); структуризація; множинність та емерджентність (системі притаманні ознаки, які є відмінними від ознак її елементів).

Холакратичний підхід щодо стратегії управління дозволяє досягнути ряд ефектів, зокрема реалізовувати дієві, а не «ідеальні» (досить часто недосяжні) управлінські рішення; врахування інтересів всіх співробітників, а не лише топ-менеджменту; гнучкий та адаптивний розподіл повноважень; швидкий зворотній зв'язок та оперативне розв'язання проблем у точках їх виникнення; підвищення відповідальності за роботу, що виконується та рівня замученості співробітників у досягненні визначених стратегічних цілей діяльності компанії. Водночас, якщо говорити про змістовність принципів відмінностей між традиційною (ієрархічною) та холакратичною структурою управління, то на наш погляд, найбільш повний опис надав Д. Спенглер: «Якщо в ієрархічній структурі її учасники порівнюються та оцінюються зважаючи на своє положення в ній, свого рангу, відносного ступеня влади та набору владних повноважень, старшинства і так далі, то в холакратичній структурі цінність кожного співробітника визначається його індивідуальністю та унікальністю, а також здатністю взаємодіяти з іншими людьми, щоб перетворити плоди своєї унікальності на загальнодоступні [7]. В таблиці 1 нами введено компаративний аналіз холакратичної та традиційної ієрархічної управлінської структури з позиції системного підходу.

Слід зазначити, що холакратична структура на противагу ієрархічній диференціюється множинністю та різноманіттям взаємозв'язків. Ця надмірність, насамперед зворотних зв'язків, що забезпечується через носіїв ролі Rep Link від кожного кола, дозволяє побудувати більш якісний, насичений та інтенсивний обмін інформацією в середині компанії, а самі інформаційні потоки зробити прозорими та актуальними, що чинить позитивний вплив на здійснення основної діяльності, розуміння цілей та забезпечує більш справедливий розподіл винагороди.

В той же час холакратія як система менеджменту бізнесової структури не позбавлена певних недоліків, а деякі експерти сприймають її доволі скептично. Так, зважаючи на твердження про усунення ієрархії, насправді рішення передаються від зовнішнього кола до внутрішніх за ієрархією, що чітко прослідковується, при цьому кожне наступне коло має все більш вузьке уявлення про загальну картину, ніж попередній.

На думку відомого американського консультанта з менеджменту С. Деннінга, багато хто сприймає холакратію як хаос, проте система не є хаотичною – оскільки є не менш жорстко прописаною, ніж традиційна ієрархія. В той же час головну проблему холакратії експерт вбачає у відсутності уваги до клієнта та у невмінні «чути» його голос: всі механізми зворотного зв'язку концентруються лише на внутрішніх процесах.

Таблиця 1

**Співставлення холакратії та ієрархічної бізнес-структури**  
*Джерело: складено автором*

| Ознака<br>1                            | Холакратія<br>2                                                                                                                                                                                                                                    | Традиційна ієрархічна структура<br>3                                                                                                                                   |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ціль                                   | Спільна для всіх членів структури еволюційна мета, що включає траєкторію розвитку від традиційних методів менеджменту до самоуправління                                                                                                            | Мета, що формується власниками, акціонерами, топ-менеджментом, визначається місією та стратегією діяльності компанії.                                                  |
| Компоненти                             | Ролі, зокрема обов'язкові Lead Link та Rep Link; секретарі, відповідальні за організацію серій зустрічей в рамках кіл та фасилітаторів (керівників кіл)                                                                                            | Посади співробітників визначаються згідно штатного розкладу, дотримуючись строгого ієрархічного підпорядкування та обов'язки, що визначаються посадовими інструкціями. |
| Підсистеми                             | Кола-холони в середині головного «якірного» кола (наприклад, «Маркетингова діяльність», «ІТ-підтримка», «Робота з кадрами» та ін.)                                                                                                                 | Структурні підрозділи: департаменти, відділи, цехи, виробничі ділянки тощо.                                                                                            |
| Система взаємозв'язків                 | Прямі та зворотні зв'язки, що реалізуються за рахунок належного виконання ролями своїх функцій, а також завдяки наявності у кожного носія ролі права приймати участь у рішенні задач свого кола та доступу до всієї бази управлінської інформації. | Прямі та обернені, відповідно до ієрархічної підлеглих, доступ до інформації є жорстко регламентованим і обмеженим.                                                    |
| Особливості структури                  | Самоорганізація, висока адаптивність і гнучкість за рахунок відсутності чіткої ієрархії, інтенсивного інформаційного обміну, поєднання ролей.                                                                                                      | Централізована ієрархія, що містить певні елементи децентралізації.                                                                                                    |
| Генерування рішень та відповідальність | Прийняття рішень на місцях, кожен носій ролі приймає на себе відповідальність в рамках визначених ролю обов'язків                                                                                                                                  | Вагомі рішення або приймаються протягом тривалого періоду часу, після ряду узгоджень, або оминаючи регламенти та правила. Відповідальність несе керівник.              |

Якщо виникає «точка напруги», що пов'язана із незадоволеністю клієнта, холакратія не передбачає жодних прописаних методів. «Коли стільки часу, – наголошує М. Деннінг, – відводиться на мікроменеджмент процесів, а зовнішній зворотній комунікації не приділяється жодної уваги, у багатьох може скластися думка, що внутрішні процеси є надзвичайно важливими, а думка клієнта залишається другорядною або зовсім ігнорується. До поки це відбувається, холакратія жодним чином не вирішує основну проблему – як шляхом постійних інновацій та організаційну трансформацію створити цінність для клієнтів» [8]. Також незважаючи на те, що холакратія пропонує досить детальний опис того як компанія повинна розвиватися на етапі свого росту, вона практично зовсім не приділяє увагу кризам. В контексті холакратії найбільш гармонічно себе почувають незалежні співробітники, люди, які не звикли підпорядковуватися. Водночас всі люди різні і повний паритет у взаємовідносинах може виявитися не найкращим варіантом для всіх співробітників, в результаті чого подібна організаційна структура, на думку експертів, може стати успішною не більш ніж для одного відсотка компаній. Деякі дослідники зазначають, що людська природа може бути значно сильнішою за будь-яку організаційну структуру та методи менеджменту. За словами професора школи бізнесу MIT Sloan Дж. Клейн, міжнародний бізнес раніше вже переживав подібні організаційні трансформації: ще у 80-ті рр. минулого століття декілька потужних компаній докладали зусиль щодо ліквідації ієрархії на своїх нижчих організаційних рівнях. Так, наприклад, усунення супервайзерів на нижній ланці управління в компанії Shell Oil призвело до непередбачуваних наслідків: одні співробітники просто звільнилися через те, що не бачили кар'єрних перспектив, інші просто не змогли самоорганізуватися. Як зазначають науковці

С. Срівастава (Орегонський університет) та К. Андерсон (Каліфорнійський університет), соціальний статус –одна із найбільш вагомих ознак еволюції. Проте зважаючи на панування думки про те, що «холакратія – це організація з лідерів» [3], в її умовах відсутні стимули як для кар'єрного зростання (а значить і для ефективної роботи), так і для отримання заохочення з боку менеджменту. Зважаючи на те, що в умовах холакратії не існує посад, але водночас спостерігається динаміка людських відносин, на нашу думку, в просторі, де кожий індивідуум є лідером, потрібен якийсь інший механізм, який зможе забезпечити справедливість, довіру та прозорість.

Як свідчить аналіз міжнародної бізнес-практики, існує достатньо багато прикладів невдалої практичної імплементації принципів холакратії. Для того, щоб дана трансформація була вдалою критично необхідним є фундаментальний зсув в парадигмі керівника, існує потреба у переході від «влади над», до «влади разом», а це, як свідчить практика, для більшості керівників та співробітників рівнозначно виходу із власної зони комфорту. В результаті чого співробітники відчують себе безправними та тими, кого експлуатують, а керівники приймають на себе весь тягар відповідальності, зокрема із а всі «точки напруги», які виявляють працівники. Перехід від парадигми керівника до горизонтальної парадигми полягає в тому, що замість планування результату та контролю за його досягненням, топ-менеджмент повинен помічати важливі сигнали та можливості, які сприятимуть досягненню стратегічної цілі компанії. Проблеми в компаніях виникають через системи, в яких кінцеве рішення будь-якої задачі залежить від однієї або декількох осіб. Натомість, на думку Е. Кетмелла, співробітникам слід нагадувати про зворотне: «Ви наділені повноваженнями приймати рішення та нести за нього відповідальність, воно є виключно вашим, і топ-менеджмент не повинен благословляти його».

Варто зазначити, що впровадження холакратії вимагає певної зрілості як власників компанії, так і команди загалом. Певну готовність до імплементації «бірюзової» моделі, на наш погляд, можливо охарактеризувати наявністю наступних ознак:

- схильність переважної більшості співробітників до роботи у складі самокерованих команд та до підвищення власної відповідальності;
- інформаційна відкритість компанії, насамперед по відношенню до своїх співробітників;
- достатньо високий рівень задоволеності більшості працюючих рівнем своєї заробітної плати та іншими мотиваційними інструментами;
- помірна завантаженість керівництва оперативною діяльністю та готовність до зниження бюрократичної складової;
- сприйняття та погодження більшістю співробітників цінностей та інтересів компанії.

Холакратія підійде лише тим компаніям, в яких цілком можливим є формування культури, яка готова функціонувати згідно її принципів. Водночас, якщо впровадження «бірюзи» буде відбуватися в організації, яка не досягла необхідного рівня зрілості, то суттєво зростає ймовірність виникнення наступних проблем: складність радикально трансформувати організаційну структуру; ризик погіршення дисципліни, якщо співробітники є недостатньо самомотивованими або самоорганізованими; ризик неприйняття та нерозуміння працівниками процесів та принципів.

Проведене дослідження холакратичного менеджменту як нового напрямку в сфері управління, що набув розвитку у ХХІ ст., вказує на те, що його виникнення та становлення не є спонтанним. Холакратія як система управління компанією, що базується на використанні соціотехнічної технології, забезпечує справедливий розподіл повноважень та відповідальності за прийняття рішень по всій холярхії самоутворювальних команд, розвивалась під впливом сукупності таких прикладних напрямків як:

– *соціократія (1940-ві рр.)* - динамічне управління, що спроектовано для прийняття такого роду управлінських рішень, які сприяють формуванню гармонічного суспільства, а також ефективній організації, для неї притаманним є узгодженість інтересів, рішення приймаються після обговорення [9, 10];

– *оцядливе виробництво (1950-ті рр.)* – передбачає залучення у процес оптимізації діяльності компанії кожного співробітника та максимально орієнтоване на споживача;

– *теорія стейкхолдерів (1960-ті рр.)* – стверджує те, що при досягненні цілей діяльності компанії слід брати до уваги різноманітні інтереси різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які будуть являти собою певний тип неформальної компанії [11];

– *гнучкі (agile) методи розробки (1990-ті pp.)* – узагальнююча категорія для цілого ряду підходів та практик, які ґрунтуються на цінностях, що декларує Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення та 12 принципів, що становлять його базис. Переважна більшість гнучких методик спрямовані на досягнення мінімізації ризиків через зведення розробки продукту (програми) до серії коротких циклів (ітерацій), тривалість яких, як правило, два-три тижні [12]. При цьому варто зауважити, що холакратії як системі управління бізнесом, аналогічно як і традиційні ієрархічні системи менеджменту притаманні всі ознаки системного підходу. В той же час головне питання, яке до теперішнього моменту часу залишалося без відповіді, полягало в причинах поширення та, незважаючи на складність впровадження на практиці, популяризації холакратій, що витісняють з глобального ринку традиційні ієрархічні організаційні системи. В запропонованому дослідженні автором в результаті проведення комплексного аналізу, було отримано відповідь на дане питання та продемонстровано, що основні причини доволі динамічного розвитку холакратії як системи менеджменту пов'язані із постіндустріальним етапом розвитку суспільства та становленням глобальної цифрової екосистеми, а саме:

– при переході від ненасиченого ринку (визначає сутність індустріалізації) до насиченого (постіндустріалізація), що тягне за собою зміну домінанти на ринку виробника та продавця (індустріальний етап) домінуванням на ринку споживача (постіндустріальний етап) зростає цінність та попит на спеціалістів, спроможних не лише просто оперативно відшукувати вільну нішу ринку, або складати та у подальшому реалізовувати алгоритм стратегії щодо витіснення з ринку конкурентів, але й формувати принципово нові ринкові сегменти;

– при переході, що спричинений насиченням ринку, від масового та крупно серійного виробництва в умовах індустріальної моделі економіки до середньо серійного та одиничного (унікального) виробництва в умовах постіндустріальної економіки суттєво зростає роль та питома частка креативної компоненти праці, яку в умовах холакратії зможуть забезпечити ключові члени кола, які володіють індивідуальністю, унікальністю та відповідною здатністю комунікувати з іншими індивідуумами, зокрема споживачами, щоб перетворити плоди своєї унікальності на такі, що є доступними загалом;

– за інверсії на ринку часток матеріального продукту та послуг з пропорції, згідно загальновідомого принципу В. Парето 80%:20%, на користь матеріального продукту в рамках індустріальної епохи, до нової пропорції 20%:80% на користь послуг в сучасну постіндустріальну епоху, зростає роль індивідуумів кругових структур, які здатні реалізовувати на практиці нові технології, насамперед, при пропонуванні та наданні нових послуг, а також при створенні нової продукції, базис якої становлять нові технології, цифрові рішення та інноваційні розробки;

– подальше все більше проникнення інформаційних та цифрових технологій у переважну більшість наявної на ринку продукції (товарів, робіт, сервісів) та процесів її виробництва вимагає зростання здійснення в кругових структурах не лише унікальних розробок продукції, але й персоналізованих підходів до впровадження в них цифрових та/або інформаційних технологій, що якісно розширюють для споживача можливості використання повного функціоналу продукції;

– підвищення складності проведення адекватної оцінки продукції, що має нематеріальну складову відповідну якості цієї продукції, вимагає висококваліфікованого та компетентного підходу у круговій структурі до прогнозування ринкової вартості створюваного інтелектуального продукту, проводячи при цьому конкурентне порівняння.

## Висновки

Таким чином, проведений аналіз особливостей, специфіки, переваг та проблемних аспектів, властивих холакратичній формі менеджменту, дозволяє зробити висновок, що імплементація у бізнесовій практиці гнучких методів та підходів не є універсальним та абсолютно дієвим способом досягнення всіх стратегічно визначених цілей компанії, але водночас може стати одним із найбільш перспективних векторів якісної трансформації діяльності та розвитку учасників міжнародного бізнес-простору. Цілком справедливо зазначити з огляду на формування глобальної цифрової екосистеми, підприємницьким структурам, які функціонують у галузях, що опинилися якщо не в епіцентрі, то в зоні цифрової трансформації, неминуче прийдеться впроваджувати гнучкі практики хоча б для частини своїх бізнес-процесів або у ряді підрозділів, і цей перехід та зміна управлінської парадигми не обіцяє бути простим.

RIABETS Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## HOLACRITY AS A REVOLUTIONARY TECHNOLOGY MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF THE GLOBAL DIGITAL ECOSYSTEM

The article identifies and analyzes the features of the holacratic structure as one of the priority models of company management in the context of increasing digitalization processes and the formation of a global digital ecosystem. This flexible management method is characterized, offering unique opportunities for effective management of business structures in today's complex and unstable conditions. **Purpose.** The article is devoted to identifying and investigating the possibilities of implementing Holacracy in the management practice of international business entities, analyzing the potential consequences of such implementation. **Methodology.** The work uses methods of comparative analysis, content analysis, as well as general system methods and theoretical approaches to understanding the essence and economic nature of such phenomena as system hierarchy, self-organization, self-management, and project management. **Results.** The evolution of the formation of Holacracy is considered. The author of the article identified the main features of holacracy in the context of flexible management philosophy, conducted a comparative analysis of holacracy and traditional hierarchical structures from the point of view of a systemic approach to organizational management. It was demonstrated that the most effective area of practical implementation of the principles of holacracy management as a management organization system is the sphere of innovative activity, including the creative sector. **Scientific novelty.** It is shown that the trends of popularization and development of management based on the principles of Holacracy are associated with the customization of the global market, when pyramidal hierarchical management structures lose their effectiveness, giving way to a circular Holacracy structure, within which the roles of the organization's employees replace job responsibilities, and the aggregates of these roles determine the system of self-forming circles in the company (groups of employees who unite to solve any task), replacing the self-managed system of organizing activities, which is characterized by: vertical hierarchy, functional managers, structural units of the company and the consolidation of positions. Signs of readiness that a business structure must have to implement a successful transition to organizational design based on the principles of Holacracy are identified, the risks and problems of practical implementation of such a management method are considered, taking into account its advantages and disadvantages. **Practical significance.** The presented research results are suitable for practical implementation by companies, in particular domestic ones, in the context of organizational transformations, the necessity of which determines the formation of a global digital ecosystem.

**Keywords:** holacracy, digitalization, management, business model, strategy, hierarchy, ecosystem, innovation

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лалу Ф. Компанії майбутнього. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017 545 с.
2. Koestler A. The ghost in the machine. Penguin Group, 1967.
3. Robertson B.J. Holacracy: The new management system for a rapidly changing world. Henry Holt and Company, 2015.
4. Holacracy Constitution. URL: <https://www.holacracy.org/constitution/>
5. Henry Mintzberg Structure in fives: designing effective organizations. Prentice Hall. 1983. P.312.
6. Savage G., Franz A. Wasek J.S. A holacratic socio-technical system architecture // IEEE International Symposium on Systems Engineering (ISSE) Proceedings. 2016. P. 461–465). Piscataway, NJ: IEEE.
7. David Spangler A vision of holarchy. Overview of the seven pillars. 2016
8. Denning S. Making sense of Zappos and holacracy // Forbes. 2014. February
9. Endenburg G. Sociocracy: The organization of decision-making. Elburn, 1998.
10. Buck J., Villines Sh. Sociocracy: a deeper democracy. Washington, 2007. P. 31–50.
11. Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston, January 1984.
12. Highsmith J.A. Agile software development ecosystems. Addison-Wesley Professional, 2002.
13. Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M. Beyond the holacracy hype // Harvard business review. 2016. № 94 (7/8). P. 38–49.

## REFERENCES

1. Lallu, F. (2017). *Companies of the future*. Kharkiv: Klub simeinoho dozvillia. [In Ukrainian]
2. Koestler, A. (1967). *The ghost in the machine*. Penguin Group. [In English]



3. Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company. [In English]
4. Holacracy Constitution. (n.d.). Holacracy.org. <https://www.holacracy.org/constitution/> [In English]
5. Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall. [In English]
6. Savage, G., Franz, A., & Wasek, J. S. (2016). A holacratic socio-technical system architecture. In *IEEE International Symposium on Systems Engineering (ISSE) Proceedings* (pp. 461–465). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ISSE.2016.7582481> [In English]
7. Spangler, D. (2016). A vision of holarchy: Overview of the seven pillars. [Manuscript]. [In English]
8. Denning, S. (2014, February). Making sense of Zappos and holacracy. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/02/> [In English]
9. Endenburg, G. (1998). *Sociocracy: The organization of decision-making*. Elburn. [In English]
10. Buck, J., & Villines, S. (2007). *Sociocracy: A deeper democracy* (pp. 31–50). Washington, DC. [In English]
11. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston. [In English]
12. Highsmith, J. A. (2002). *Agile software development ecosystems*. Addison-Wesley Professional. [In English]
13. Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38–49. [In English]

Стаття надійшла до редакції: 14.05.2025

Received: 2025.05.14