

ОРГАНІЗАЦІЙНА ТА ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ

<https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.3>
УДК 005.334.2:005.574]:159.955](045)

Роман Бабич

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ДІЯЛЬНІСНИЙ ПІДХІД ДО ВИРІШЕННЯ AGENCY PROBLEM У КОМПАНІЯХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Бабич Роман. *Організаційно-діяльнісний підхід до вирішення agency problem у компаніях малого та середнього бізнесу.*

Вступ. У статті розглянуто агентську проблему (agency problem) у компаніях малого та середнього бізнесу як форму організаційного конфлікту, що виникає внаслідок розбіжностей у структурах мислення власника та найманого керівництва.

Мета. Метою дослідження є опис технології, що дозволяє реконструювати мисленнєві схеми управлінського складу компанії.

Методи. У дослідженні застосовано організаційно-діялісну форму розвитку колективного мислення й діяльності, а також рефлексивний аналіз цього процесу.

Результати. Результатом дослідження є технологія, що включає багаторівневу схему управління цілями, модель рефлексивних переходів та опис системної організації процесів мислєдіяльності в управлінському колективі.

Висновки. Представлена технологія дозволяє переводити конфлікт із комунікаційного в діялісний вимір та створювати спільне бачення розвитку компанії. Отримані результати можуть бути використані в управлінському консалтингу, бізнес-освіті та діагностиці організаційних систем.

Ключові слова: організаційний конфлікт, agency problem, мислєдіялісний підхід, схеми мислення, цілепокладання, рефлексивна комунікація, системна організація мислення, управлінське мислення

Babych, Roman. *Organizational and activity approach to solving the agency problem in small and medium business companies.*

Introduction. The article examines the agency problem in small and medium-sized businesses as a type of organizational conflict caused by differences in the thinking structures of the owner and hired management.

Aim: to describe a technology that allows reconstructing the thinking schemes of the company's management team.

Methods. The author used an organizational-activity form of collective thinking and activity development, as well as a reflective analysis of this process.

Results. A technology made up of a multi-level goal management scheme, a reflective transitions model, and a description of the systemic organization of thinking processes in the management team was developed.

Conclusions. The presented technology allows transferring the conflict from the communication to the activity dimension and creating a common vision of the company's development. The results obtained can be used in management consulting, business education, and organizational systems assessment.

Key words: organizational conflict, agency problem, thought-activity approach, thought patterns, goal setting, reflective communication, systemic organization of thinking, managerial thinking

Вступ. На певному етапі розвитку бізнесу власники, заради прагнення вивільнити особистий ресурс для реалізації інших проєктів, наймають операційного директора. Водночас очікується, що директор забезпечуватиме стабільне функціонування вже налагодженого бізнесу, поки власники зосереджуються на вирішенні інших, стратегічно важливіших завдань. Однак через нетривалий період спільної роботи між власником і операційним директором часто виникають конфлікти та непорозуміння.

Ми виходимо з того, що зазначений конфлікт є складовою явища, яке в англomовній літературі позначається терміном *agency problem* (Jensen & Meckling, 1976). Його суть полягає в тому, що власники та наймані менеджери переслідують різні цілі, і з певного моменту менеджери починають діяти всупереч інтересам власників. Зазвичай дослідники вбачають вирішення цієї проблеми у фінансовій мотивації менеджменту, посиленні контролю, а також підвищенні інформованості акціонерів. Натомість ми пропонуємо розглядати конфлікт між власниками та найманими менеджерами крізь призму організації корпоративних і особистих структур мислення та діяльності, зокрема способів прийняття рішень і цілепокладання керівництва та топменеджменту компанії.

Наш досвід свідчить, що кожна сторона конфлікту сприймає ситуацію виключно зі своєї позиції. Наприклад, у виробничо-торгівельній компанії (що спеціалізується на будівельному виробництві, кількість працівників – близько 100 осіб) власник прагнув розширити бізнес шляхом відкриття нових торгових точок. З цією метою він запросив найманого директора для управління компанією, що вже функціонувала та мала стати основою реалізації стратегії власника.

Однак власник продовжував втручатися в діяльність компанії, оскільки хотів допомогти з огляду на власний досвід. В індивідуальних інтерв'ю він стверджував, що операційний директор саботує його рішення, налаштовує колектив проти нього, веде подвійну гру та не бере на себе відповідальність за результат. Операційний директор зі свого боку наполягав на тому, що власник не дає можливості реалізувати його ефективні інноваційні стратегії, втручається в процес, дестабілізує колектив і не розуміє реальних процесів у роботі компанії.

У ситуації подібного типу консультант з організації управління опиняється в напруженому конфліктному полі, де змушений займати не предметну позицію експерта з управління, а виступати як модератор переговорів щодо врегулювання організаційного конфлікту.

Ситуація ускладнюється тим, що подібний конфлікт неможливо розв'язати без залучення топменеджменту компанії, який також має власну точку зору щодо подій. Водночас жодна зі сторін (власник, операційний директор і топменеджмент) не виявляє готовності відкрито представити свої позиції і до останнього намагається дотримуватися певного корпоративного політесу шляхом замовчування реальних проблем, що виникають у діяльності компанії. Отже, консультант має справу з багатофокусною складною конфліктною ситуацією в організації, розв'язання якої становить нетривіальне завдання.

Мета дослідження – розробити та апробувати технологію вирішення конфліктної ситуації в організації між власником та найманим керівним персоналом компанії.

Завдання дослідження:

1. Надати методологічну основу для осмислення організаційного конфлікту.
2. Визначити ключові проблеми в структурах мислення та діяльності, що спричиняють зазначений конфлікт.
3. Окреслити шляхи та засоби вирішення виявлених проблем.
4. Описати технологію роботи консультанта, яка покликана усунути проблеми, що лежать в основі конфлікту між власником та менеджментом компанії.

Методи та організація дослідження. Для проведення дослідження було використано організаційно-діяльнісну форму розвитку колективного мислення і діяльності, а також рефлексивний аналіз цього процесу (Дідковський, 2018).

Результати дослідження та їх обговорення.

1. Методологічний базис технології. У підґрунті технології лежать уявлення про колективну мислєдіяльність (МД), організаційно-діяльнісну форму її розвитку та процеси проблематизації у структурі консультаційної роботи (Дідковський, 2018).

Крім того, дослідження спирається на такі принципи:

- а) *Ігровий характер розвитку мислення та діяльності.* Імітація в ігровій ситуації звичних процесів цілепокладання та прийняття рішень із подальшою проблематизацією схем, що лежать у їх підґрунті.

б) *Підвищення рефлексивного рангу.* Зміщення фокусу обговорення з проблемного змісту на форми організації мислення та діяльності учасників взаємодії.

в) *Знаково-символічне заміщення.* Уявлення учасників мають фіксуватися у зображеннях і моделях, які згодом стають матеріалом для подальшого аналізу та проблематизації схем цілепокладання й прийняття рішень.

2. Уявлення про конфлікт із системно-мислєдіяльнісною точки зору. Те, як консультант усвідомлює конфліктну ситуацію, безпосередньо впливає на подальші стратегії її врегулювання. Ставлення до конфлікту в організації визначається підходом, у межах якого його аналізується (Дідковський, 2010).

У межах системо-мислєдіялісного підходу конфлікт розглядається як форма прояву в комунікації суперечностей, що містяться у схемах мислення та позиційних баченнях учасників взаємодії. З цієї точки зору завдання консультанта щодо врегулювання конфліктної ситуації полягає у виявленні та усуненні проблем у структурах колективного мислення та діяльності учасників системи управління компанією.

3. Ключові проблеми, що лежать у підґрунті організаційного конфлікту. Під час спроби розв'язання цього завдання консультант стикається з низкою гуманітарно-методологічних проблем. У межах цієї статті розглянуто лише дві з них.

Перша – проблема об'єкта управління. Її суть полягає в тому, що об'єкт управління не дано управителям безпосередньо, а має бути представлений у їхньому мисленні у вигляді моделі об'єкту. Тому процеси прийняття рішень і планування діяльності підприємства ґрунтуються на розумових уявленнях управителів (Ackoff, 1981; Drucker, 2014).

У свою чергу ці уявлення про об'єкт управління є результатом застосування мисленнєвих засобів – схем, онтологічних картин, базових неререфлексованих переконань тощо.

У продовження цієї логічної лінії можна стверджувати, що конфлікт в організації є наслідком того, що різні учасники взаємодії по-різному бачать об'єкт та завдання управління. Причина цих розбіжностей полягає, по-перше, у відмінності позицій учасників у структурі управління, а по-друге – у використанні ними різних розумових засобів (схем мислення).

Друга проблема, на якій доцільно зосередитися, – це проблема зміщення фокусу думки та дії керівництва компанії з цілей діяльності на її засоби. Цей феномен можна описати таким чином: спочатку людина розпочинає діяльність задля досягнення певної цілі, однак з часом фокус її уваги зміщується з поставленої цілі на сам процес діяльності та засоби розв'язання її часткових завдань. У такому випадку визначальним стає не досягнення цілі, а сама діяльність і засоби як ключовий її елемент структури. Турбота про засоби та розвиток умінь користування ними перетворюються на самоціль, а основна ціль діяльності відходить на другий план або взагалі втрачається.

В управлінні компанією це проявляється у виникненні значної кількості псевдозавдань, відірваних від реальних цілей діяльності підприємства. Зазвичай такі псевдозавдання формулюються у вигляді: підготувати відповідний звіт, затвердити певний бюджет, впровадити систему вимірювання показників, скласти план закупівель, розробити органіграму тощо. Якщо поставити запитання щодо мети виконання цих дій і очікуваного результату, то чіткої відповіді, найімовірніше, надано не буде. Показово, що подібні «завдання» можуть залишатися невиконаними протягом місяців без суттєвого впливу на поточне функціонування компанії. Водночас колектив може цілеспрямовано прагнути їх реалізації, попри те, що дійсно важливі для власників і управителів проблеми залишаються невирішеними.

У результаті виникає розрив між реальною діяльністю компанії, первісними цілями власників та завданнями поточного функціонування. Парадокс ситуації полягає в тому, що саме реалізація згаданих вище псевдозавдань, з погляду власника та директора, мала б забезпечити прозорість і структурованість діяльності компанії у її функціонуванні.

Наприклад, у торговельній компанії (що займається постачанням обладнання для ремонту та будівництва, чисельність персоналу – близько 50 осіб) було проведено стратегічну сесію, на якій поставлено кілька десятків завдань щодо розробки організаційних удосконалень різного характеру. Як з'ясувалося згодом, працівники компанії не прийняли ці завдання на особистісному рівні, а погодилися з ними під впливом авторитету власників та консультантів.

Парадоксальним виявився той факт, що власник наполягав на виконанні зазначених завдань, проте, коли його попросили озвучити ці «найважливіші завдання», він не зміг одразу назвати жодного з них. У процесі детального обговорення з'ясувалося, що актуальне завдання полягало в ліквідації значних залишків товару на складах, що могло бути реалізовано без істотних змін у процесах організації.

4. Засоби вирішення проблем. Для розв'язання зазначених вище проблем консультанту необхідно володіти певним набором схем, принципів та понять діяльнісного підходу, які можуть бути використані як засоби розвитку схем мислення та діяльності управлінського колективу компанії. Першим поняттям із цього переліку, що має ключове значення для вирішення вище вказаних проблем, – це поняття *цілі*.

Поняттю *цілі* в менеджменті надається ключове значення як організованості діяльності, що визначає напрям розвитку системи та впливає на всі інші її складові (Ackoff & Emery, 2017; Mescon, Albert & Khedouri, 1988). У межах нашого дослідження доцільно розглядати *ціль* як результат, до якого прагне людина (Von Mises, 1998), і аналізувати її в структурі схеми категорії задачі діяльності (Дідковський, 2012). Відповідно до цієї схеми саме *ціль* визначає інші елементи діяльності: вихідний матеріал, засоби, дії та результат.

Друге поняття – поняття *засобів* діяльності. Під засобами ми розуміємо такі організованості діяльності, які безпосередньо беруть участь у процесах перетворення матеріалу та отримання заданого ціллю результату або продукту. Характер засобів, які використовуються у діяльності, визначається ціллю, а не навпаки. У практичному вимірі це означає, що спочатку необхідно визначити *цілі*, і лише після цього – обговорювати засоби їх досягнення.

Третє поняття – поняття *рефлексії в діяльності*. Постановка *цілі* є рефлексивним актом. Управитель, який приймає рішення про формулювання *цілі* розвитку, має бути готовий залишити звичну позицію та поглянути з боку на себе й свою діяльність.

У цьому контексті постає проблема гуманітарного об'єкта, що була розглянута вище. У межах поняття *рефлексії* слід підкреслити, що уявлення про об'єкт управління є не результатом відображення об'єктивної реальності, даної нам у відчуттях, а результатом мисленнєвого конструювання, що здійснюється за допомогою розумових засобів.

Проблема полягає в тому, що в переважній більшості випадків розумові засоби не усвідомлюються, а результати їх використання (уявлення, знання тощо) інтерпретуються як сама реальність, як те, що відбувається «насправді». Для вирішення цієї проблеми потрібно включити до структури об'єкта управління власні розумові засоби управителя. У такий спосіб реалізується *принцип рефлексії розумових засобів*.

Розумові засоби, як і мислення загалом, недоступні для безпосереднього сприйняття дослідника. Щоб отримати доступ до реальності такого роду використовуються технології *об'єктивації* уявлень учасників колективної роботи. Ідея полягає в створенні інтелектуальних продуктів, аналіз яких дозволить виявити мисленнєві підґрунтя, що лежать в основі цих уявлень. В якості таких продуктів використовуються схематичні зображення уявлень керівництва про те, що відбувається в компанії.

Аналіз структури та способів зображення ситуації дозволяє консультанту поставити проблеми в схемах мислення та визначити ключові суперечності між баченням того, що відбувається, із різних позицій. На основі розуміння цих проблем консультант організовує процес побудови нових, несуперечливих схем мислення та узгодження бачень учасників взаємодії – *принцип конфігурування* (Lefebvre, 2015).

Зображення уявлень про ситуацію дозволяють зупинити потік взаємних претензій, «ходіння по колу» та перевести фокус обговорення на об'єктивну структуру ситуації, що склалася. Вони уможливають конструктивну роботу з власними уявленнями учасників про перебіг подій і відкривають перспективу переходу від метафоричного опису ситуації до діяльнісного.

Основним засобом вирішення проблеми зміщення фокусу з цілей на засоби є *схема багаторівневого цілепокладання* в структурі управління бізнесом. В її основу покладено принцип організаційно-технічного відношення – вищі рівні управління рефлексивно та морфологічно охоплюють нижчі й задають структуру мислення та діяльності їх позиціонерів. Також ця схема реалізує принцип ієрархії цілей, що застосовується в методології OKR (Objectives and Key Results) (Vellore, 2022; Niven & Lamorte, 2016) та принцип партисипативного планування (Ackoff, 1981). Слід зазначити, що наведена схема використовується нами в роботі виключно з малим та середнім бізнесом.

Ми виділяємо шість ієрархічних рівнів цілепокладання, кожному з яких на схемі відповідають певні категоріальні простори (рис. 1).

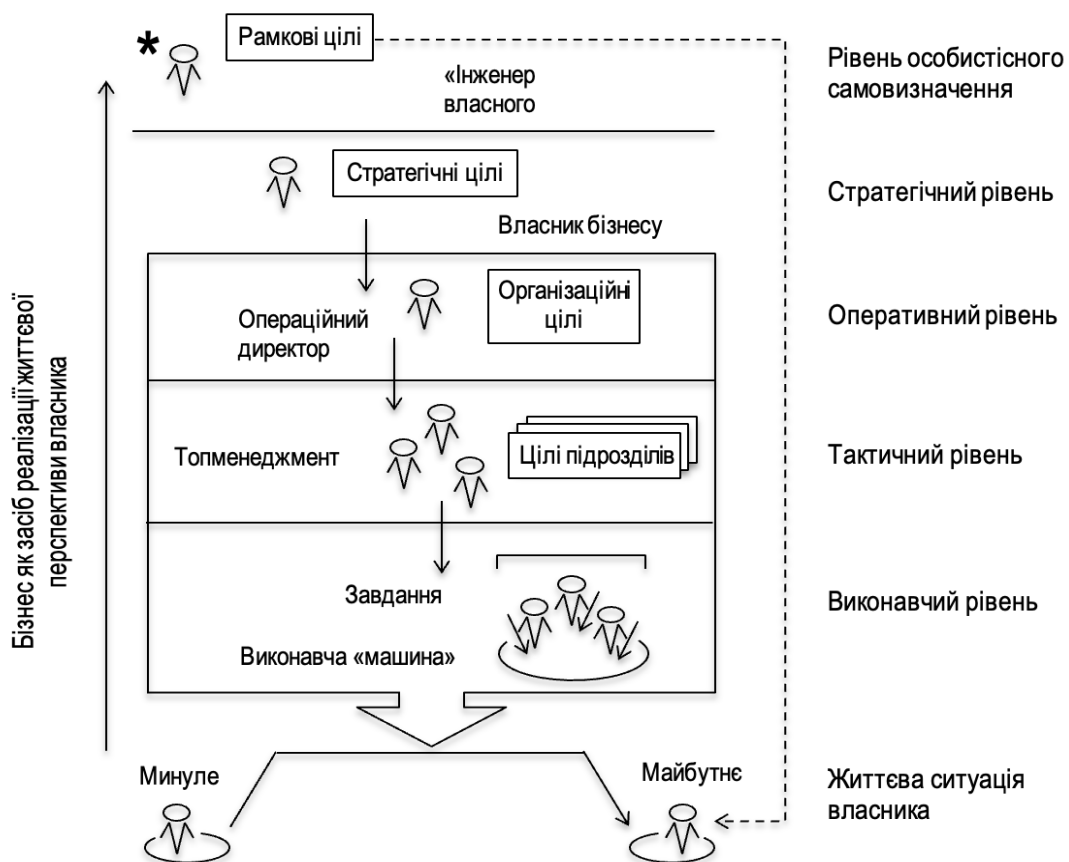


Рис. 1. Схема багаторівневого цілепокладання

Нижній рівень – рівень реалізації – відображає життєву ситуацію власника бізнесу. Цей рівень задає перспективні життєві орієнтири власника і, відповідно, впливає на всі інші рівні цілепокладання та функціонування бізнесу в цілому.

Рівень особистісного самовизначення. Ми виходимо з того, що бізнес для власника є засобом досягнення життєвих цілей та реалізації соціальних амбіцій. На цьому рівні здійснюється постановка рамкової цілі, яка визначає сенс і призначення існування бізнесу та пов'язана з рефлексією власником власної життєвої ситуації. Рамкова ціль розглядається як центральний елемент підприємницького проєкту власника – те, що

мотивує людину та надає енергію всій справі. Визначення рамкової цілі відбувається із позиції, яку наші клієнти метафорично називають «інженер власного життя».

Стратегічний рівень. Стратегічна ціль в нашому розумінні є вказівкою на досягнення тих чи інших бізнес-орієнтирів, що мають призвести до реалізації або, принаймні, до наближення реалізації рамкової цілі власника. Саме на цьому рівні людина займає позицію власника бізнесу, бере на себе певні обов'язки за побудову компанії, забезпечення її функціонування та розвитку в загальному сенсі.

Оперативний рівень. Оперативні цілі визначають конкретні напрями та форми організації діяльності компанії й спрямовані на досягнення цілей стратегічного рівня. Цілі оперативного рівня визначаються із позиції операційного директора. Слід зазначити, що неготовність власника зняти з себе позицію операційного директора і передати її іншій особі є однією з ключових складових конфліктної ситуації, що розглядається.

Тактичний рівень. Тактичні цілі, а також цілі виконавського рівня мають організовувати діяльність структурних підрозділів задля досягнення цілей оперативного рівня.

У таблиці 1 наведено стислий опис рівнів цілепокладання.

Таблиця 1

Рівні цілепокладання в структурі управління бізнесом

Рівень цілепокладання	Тип категоріального простору	Типи цілей
Рівень особистісного самовизначення власника бізнесу	Простір конструювання особистого майбутнього та визначення місця бізнесу як засобу його досягнення	Рамкові цілі
Рівень стратегічного управління бізнесом	Простір визначення стратегій розвитку бізнесу	Стратегічні цілі
Рівень оперативного управління	Простір організації діяльності компанії загалом	Оперативні цілі
Рівень тактичного управління	Простір організації діяльності підрозділів компанії	Тактичні цілі
Рівень виконання	Простір організації виконавчої діяльності	Виконавчі цілі
Рівень реалізації	Простір життєвої ситуації власника	Життєві результати

Відповідно до задуму описаної схеми система управління розглядається як засіб, спрямований на розв'язання життєвої ситуації власника, що так само підвищує його інтерес і мотивацію до розвитку бізнесу. Очевидно, що кожна людина, яка працює в компанії, також вибудовує власну ієрархію цілей в орієнтації на особисті життєві інтереси. Цей важливий аспект слід враховувати під час формулювання цілей і завдань організації.

Бажаним є досягнення певної гармонії та синергії між особистісними та професійними цілями всіх учасників процесу цілепокладання. Водночас, з точки зору функціонування організації як системи, рамкові цілі власника мають пріоритетне значення. Мета полягає в тому, щоб вивести власника в позицію управління щодо загальної системи, оскільки саме від цього залежить перспектива існування бізнесу в цілому.

5. Технологія розвитку схем цілепокладання та прийняття рішень в організації.

Ціль технології – вирішення конфлікту між учасниками системи управління компанії шляхом організації розвитку схем мислення та діяльності.

Завдання технології:

1. Об'єктивація та розв'язання протиріч в мисленнєвих засадах сторін організаційного конфлікту.
2. Формування спільного бачення об'єкту управління.
3. Фокусування думки та дії керівництва й ключових фігур на цілях розвитку компанії.
4. Розробка узгодженої програми дій на всіх рівнях бізнесу як соціально-діяльнісної системи.

Цільовою групою технології є власники, директори та топменеджмент компаній малого та середнього бізнесу. Загальна тривалість роботи за технологією становить одну сесію, що охоплює три дні проєктно-аналітичної роботи по вісім годин щоденно. Процес розв'язання конфліктної ситуації включає сім етапів, розподіл яких за часом подано в таблиці 2.

Таблиця 2

Часові рамки реалізації технології

Стадії роботи	Етапи	Часові рамки
Аналітична	1. Самовизначення	8 годин
	2. Комунальний конфлікт	
	3. Змістовий конфлікт	
Проектна	4. Трансляція засобів системної організації мислення та діяльності	8 годин
	5. Постановка цілей та розробка шляхів їх досягнення	
	6. Планування діяльності	8 годин
	7. Рефлексії та виходу із проєктно-аналітичної роботи	
Всього		24 години

Запропонована технологія фіксується у *схемі організаційного проєкту* сесії розвитку способів цілепокладання та прийняття рішень управлінського складу компанії (рис. 2)

Схема містить шість вертикальних і сім горизонтальних просторів. Уздовж горизонтальної осі відображено стадії, етапи та фази процесу проблематизації й розвитку способів цілепокладання та прийняття рішень. Вертикальна вісь відображає рефлексивні переходи між рівнями структури колективного мислення та діяльності.

Вертикальний вимір схеми. На першому (верхньому) рівні позначаються стадії та фази процесу проблематизації.

Другий рівень відображає дії ведучого сесії, спрямовані на організацію колективної інтелектуальної роботи.

Рівні з третього по шостий відображають рефлексивні переходи у процесі розвитку структур мислення та діяльності.

Четвертий і третій рівні репрезентують перехід у простір чистого мислення, у межах якого відбувається фіксація змісту думки у зображеннях (знаково-символічних формах) і виокремлення на їх основі схем організації мислення та діяльності.

П'ятий рівень (мислекомунікація) позначає перехід учасників у простір комунікації особливого типу – комунікації, орієнтованої на розуміння змісту та підстав позицій тих, хто бере участь у взаємодії.

Шостий рівень (миследія) фіксує нерелексивну (на рівні здорового глузду) взаємодію між учасниками сесії.

Сьомий рівень відображає дії учасників, які вони реалізують під час розгортання процесу проблематизації та розвитку схем.

1. Процес проблематизації та розвитку схем мислення		Аналітична стадія				Проектна стадія			
		Самовизначення	Комунальний конфлікт	Змістовий конфлікт		Трансляція засобів систем. МД	Самовизначення	Планування діяльності	Рефлексія результатів
				Схематизація	Проблематизація схем				
2. Дії ведучого		Організація самовизначення	Організація комунікації	Організація зображень бачень ситуації	Постановка проблем	Трансляція схем систем. орг. МД*	Організація постановки цілей	Організація планування діяльності	Організація рефлексії результатів
Процеси колективного мислення та діяльності	3. Мислення – організаційно-діяльнісна площина								
	4. Мислення – онтологічна площина								
	5. Мисле-комунікація								
	6. Миследія								
7. Дії учасників проєктно-аналітичної сесії		Пред'явлення цілей та очікувань	Висування власної позиції	Зображення позиційного бачення	Проблеми у формах організації МД	Оволодіння схемами системної МД	Діяльнісний дискурс, цілепокладання	Постановка завдань планування діяльності	Підсумки, особистісне планування

* Миследіяльність (МД) – уявлення про людську, соціальну реальність як про нерозривну єдність мислення та практичної діяльності.

Рис. 2. Схема організаційного проєкту сесії розвитку способів цілепокладання та прийняття рішень в організації

Горизонтальний вимір схеми. У процесі проблематизації та розвитку способів цілепокладання й прийняття рішень виділяються дві стадії – аналітичну та проєктну. Завдання аналітичної стадії полягає у виявленні проблем у способах цілепокладання та прийняття рішень. На проєктній стадії відбувається вирішення визначених проблем і проєктування нових способів прийняття рішень на основі принципів системної організації мислення та діяльності.

Кожна із стадій розгортається в послідовність етапів та фаз, які буде описано більш детально із зазначенням відповідних завдань ведучого сесії.

1. Аналітична стадія

1.1 Етап самовизначення

Учасники висувають завдання та формулюють очікування від майбутньої сесії. Важливо, щоб кожен позначив свою позицію і ставлення до ситуації, що склалася. Цей процес не завжди є безперешкодним, оскільки конкретні діяльнісні завдання нерідко підміняються загальними формулюваннями. Функція ведучого на цьому етапі полягає в організації змістового самовизначення учасників сесії щодо ситуації в компанії та цілей майбутньої інтелектуальної роботи.

1.2 Етап комунального конфлікту

На цьому етапі відбувається конкретизація та розгортання позицій учасників сесії. Ведучий переводить завдання, що були визначені учасниками на попередньому етапі, у серію проблемних питань та ініціює їх обговорення. При цьому ним створюється ситуація, що сприяє вільним і відвертим висловлюванням по суті справи від першої особи. Це досягається через пряме звернення до конкретного учасника, фіксацію протиріч у висловлюваннях, постановку рефлексивних питань, а також особистий приклад ведучого,

який демонструє відкритість, щире прагнення до розуміння та публічного обговорення змісту висловлювань інших.

Часто така комунікація призводить до загострення прихованих конфліктів у колективі. Те, що не виносилось в публічну площину і згладжувалося в комунікації, раптом постає у відкритій і загостреній формі, що підвищує рівень напруги. Невдоволення поточним станом справ та іншими людьми, яке тривалий час накопичувалося і не висловлювалось, знаходить вихід у ситуації конфлікту, яка переживається учасниками тому особливо болісно, оскільки вони не бачать будь-якого конструктивного способу її вирішення.

1.3 Етап змістового конфлікту

Ведучий сесії виходить із припущення, що конфлікт, який проявився у групі, є наслідком протиріч у схемах прийняття рішень та планування діяльності компанії. Ці схеми, як правило, не усвідомлюються учасниками обговорення та реалізуються автоматично, тоді як усталені способи взаємодії сприймаються ними як логічні та природні.

Отже, конфліктна ситуація інтерпретується ведучим не як зіткнення людей, а як зіткнення різних точок зору на те, що відбувається. Ці точки зору не лише конфліктні одна щодо одної, але й внутрішньо неповні та суперечливі.

Завдання ведучого на цьому етапі полягає у переведенні конфлікту з комунальної площини (взаємні звинувачення та претензії, що супроводжуються емоційним напруженням) у змістову – обговорення того, в чому саме полягає незгода між сторонами та чому вони не розуміють один одного.

Цей етап містить дві фази:

1.3.1. Фаза схематизації

Ведучий пропонує учасникам у схематичній формі зобразити суть їхньої позиції щодо питання, що обговорюється. Якщо в учасників виникають труднощі із візуалізацією, ведучий може взяти цю функцію на себе. У такому випадку він постійно уточнює, чи правильно розуміє думку учасників і чи відповідає запропоноване ним зображення змісту, який вони прагнуть донести.

У результаті має бути отримано ряд зображень, які репрезентують уявлення про ситуацію із позицій усіх учасників сесії. В опорі на ці зображення можна продемонструвати відмінності у способах осмислення ситуації різними учасниками обговорення, а також розкрити внутрішні протиріччя та обмеження кожної з представлених позицій.

1.3.2. Фаза аналізу та проблематизації схем мислення

На цій фазі ведучий опиняється на роздоріжжі: яка саме проблема стане центральною для колективу? Уся попередня робота була спрямована на збирання матеріалу, який дає змогу провести діагностику та висунути гіпотези щодо проблем у схемах колективного мислення та діяльності. Коли такий матеріал отримано, ведучий переводить обговорення в площину аналізу розумових засобів і припущень, що лежать у підґрунті позицій учасників.

До цього моменту ведучий перебуває в ситуації невизначеності й не може заздалегідь визначити, який саме проблемний фокус виявиться найбільш актуальним у наявній ситуації та на чому варто зосередити увагу в подальшому обговоренні.

Оскільки в цьому дослідженні розглядається проблема зміщення фокусу думки керівництва та ключових фігур компанії з цілей на засоби діяльності, наведемо низку ознак, які свідчать про наявність цієї проблематики:

- На рівні комунікації обговорюються різноманітні заходи, які необхідно реалізувати, однак не порушуються питання про те, з якою метою вони здійснюються та який результат має бути досягнутий. Завдання і дії розглядаються як такі, що «просто мають відбутися», без постановки запитань про їх доцільність і цільовий ефект.

- На рівні зображень ситуації фіксується статична структура, позбавлена внутрішньої динаміки: вихідна ситуація — дія — результат.

– На рівні смислової орієнтації складається враження, що мислення учасників підпорядковане логіці «чому» замість «навіщо» або «зادля чого». Це створює враження життя колективу в певних заданих умовах, які є незмінними й недоступним для впливу з боку самих учасників.

Наголосивши на ознаках проблеми зміщення фокусу з цілей на засоби діяльності, ведучий ініціює її обговорення в групі. Він акцентує увагу учасників на тому, що за відсутності обговорення цілей і очікуваних результатів заходи, навколо яких точаться тривалі суперечки, здаються позбавлені сенсу.

2. Проектна стадія

2.1. *Етап трансляції засобів системної організації мислення та діяльності*

Розв'язання проблеми починається з її усвідомленого формулювання. Однак на цьому етапі постає проблема другого порядку, яка полягає в тому, що саме усвідомлення проблеми потребує наявності відповідних розумових засобів, яких учасники сесії можуть не мати. Неможливо розрізнити те, для чого відсутній відповідний понятійно-категоріальний апарат. Тому до того, як перейти до раціонального формулювання та повного усвідомлення проблеми, ведучий має надати учасникам необхідні понятійні розрізнення.

Для усвідомлення та подальшого вирішення проблеми зміщення фокусу уваги з мети діяльності на її засоби учасникам необхідні понятійні розрізнення, зафіксовані у схемі акту діяльності. Щоб передати їх учасникам сесії, ведучий пропонує обговорити, як організована діяльність на абстрактному рівні та які елементи входять до її структури.

У процесі такого обговорення здійснюється послідовне введення схеми акту діяльності та пов'язаних із нею понятійних розрізнь. Завдання ведучого полягає в організації ситуації «перевідкриття» цієї схеми.

Схема має бути виведена з уже наявних уявлень учасників про діяльність та їхнього практичного досвіду, а не нав'язана ззовні. У результаті проблема отримує технічне формулювання, а в учасників з'являється зразок системної організації мислення та діяльності. Постає схема, на підставі якої можна організувати процес осмисленого цілепокладання.

2.2. *Етап постановки цілей та розробки шляхів їх досягнення*

Коли учасники опанували зміст схеми акту діяльності, ведучий пропонує перейти до процедури цілепокладання. Як основний оперативний засіб на цьому етапі використовується схема багаторівневого цілепокладання (рис. 1).

На першому кроці власник здійснює акт особистісного самовизначення та визначає зміст і призначення бізнесу у своєму житті.

На другому кроці він формулює стратегічну ціль бізнесу.

Третій крок передбачає операціоналізацію стратегічної мети: директор окреслює пріоритетні напрями діяльності компанії в цілому.

Далі, на четвертому кроці, керівники підрозділів визначають внесок своїх структур у досягнення загальної цілі компанії та формулюють цілі власної діяльності.

Результатом цього етапу є узгоджена система цільових орієнтирів на різних рівнях управління компанією.

Наприклад, компанія з проектування та монтажу електротехнічного обладнання (приблизно 30 співробітників). Проблема полягала в тому, що власник був змушений постійно «гасити пожежі», попри наявність у компанії директора, якому формально було делеговано всі завдання із забезпечення її функціонування. З'ясувалося, що така ситуація виникла через усталену практику співробітників звертатися безпосередньо до власника у разі виникнення проблем. Цьому сприяв клімат компанії, який характеризувався дружніми неформальними стосунками.

Введення схеми багаторівневого цілепокладання дало змогу розмежувати рівні управління, формалізувати комунікацію та організувати процес самовизначення директора. Йому в рішучій формі було запропоновано сформулювати операційну ціль та підготувати програму її реалізації. Після цього відбулося колективне обговорення та корекція програми, на підставі якої було визначено цілі тактичного рівня.

Варто зазначити, що саме в цьому кейсі власник невдовзі звільнив директора та кількох співробітників і реалізував розроблену програму та схему взаємодії вже з іншими особами на відповідних посадах. Цей момент ілюструє, що головним результатом роботи є не просто корекція окремих управлінських рішень, а трансформація форм колективного мислення та діяльності – у такі, що сприяють досягненню цілей розвитку бізнесу й можуть бути реалізовані на різному людському матеріалі.

2.3. Етап планування діяльності

На цьому етапі фокус групового обговорення зміщується на конкретні завдання, спрямовані на досягнення поставлених цілей: окреслюються шляхи їх реалізації, розробляються плани робіт і графіки виконання, здійснюється розподіл ресурсів, визначаються відповідальні особи тощо.

При постановці завдань важливо дотримуватись низки принципів:

1. Принцип доцільності. Усі дії та засоби мають відповідати поставленим цілям. Кожен крок і проміжний результат мають наближати до їх досягнення.

2. Програмна організація робіт. Цей принцип передбачає, що якщо повний шлях досягнення цілі не може бути окреслений одразу (що характерно для більшості реальних ситуацій), плануються конкретні дії до ключових точок, у яких відкривається бачення наступних кроків. У цих точках передбачено можливість корекції або зміни як самих цілей, так і програми дій.

3. Принцип особистої відповідальності. Для кожного завдання має бути визначено конкретний результат, встановлений термін виконання та закріплений відповідальний виконавець.

2.4. Етап рефлексії та виходу з проєктно-аналітичної роботи

На завершальному етапі ведучий підводить підсумки сесії, виокремлює ключові моменти та результати колективної роботи, після чого пропонує учасникам висловити свої особисті враження, результати та висновки щодо пройденого процесу.

Завдання цього етапу полягає у сприянні інтеграції отриманого досвіду, завершенні емоційної напруги та переведенні учасників у стан готовності до практичної реалізації напрацьованих рішень. Ведучий відповідає на запитання, допомагає зняти залишкові суперечності та непорозуміння, а також актуалізує внутрішні ресурси учасників для втілення завдань, поставлених під час сесії.

На цьому сесія завершується, і колектив повертається до повсякденного функціонування – проте вже на оновлених засадах організації мислення та діяльності.

В цілому роль ведучого сесії полягає у вирішенні низки завдань, що забезпечують розгортання процесу розвитку схем цілепокладання та прийняття рішень у компанії:

1. Організація входу колективу в режим ігрової взаємодії (Етап 1.1).
2. Ініціювання групової динаміки, зосередженої на вирішенні проблем (Етап 1.2).
3. Отримання знаково-символічного матеріалу як основи для конструктивної інтелектуальної роботи колективу (Етап 1.3, Фаза 1.3.1).
4. Проблематизація схем цілепокладання та прийняття рішень (Етап 1.3, Фаза 1.3.2).
5. Сприяння засвоєнню колективом схем системної організації мислення та діяльності (Етап 2.1).
6. Організація колективної творчої роботи (Етап 2.2).
7. Закріплення нових форм взаємодії у колективі (Етап 2.3).
8. Забезпечення виходу з ігрової взаємодії та повернення колективу до робочого режиму на нових засадах (Етап 2.4).

Основним механізмом вирішення проблем у схемах мислення є процес *зміни позиції та підвищення рефлексивного рангу* (Lefebvre, 2015).

Рефлексивні переходи загалом відображаються у вертикальному вимірі схеми. Аналітична стадія процесу цілепокладання супроводжується підвищенням рефлексивного рівня, тоді як проєктна – його зниженням. Загалом у схемі виділяється п'ять рефлексивних рівнів (табл. 3).

Таблиця 3

Рефлексивні переходи у структурі процесу цілепокладання

Процеси мислєдїяльностї		Рефлексивні рівні	Завдання організації групової динаміки вирішення проблем	
			Аналіз	Проектування
Мислення	Організаційно-мисленнєва дошка	R4: Схеми системної організації мислення та діяльності	Трансляція засобів системної організації мислення та діяльності	
	Організаційно-діяльнісна дошка	R3: Рефлексія схем організації мислення та діяльності	Постановка проблем (проблема фокусування на засобах)	Засвоєння змісту схем акту діяльності та багаторівневого цілепокладання
	Онтологічна дошка	R2: Заміщення позиційних уявлень знаково-символічними формами	Отримання зображень бачення ситуації із різних позицій	Постановка цілей та розробка стратегій їх досягнення
Мислекомунікація		R1: Обговорення змісту позицій	Вихід на плацдарм гри, пред'явлення позицій	Планування діяльності
Мислєдїя		R0: Нерефлексивна взаємодія	Фіксація складнощів у діяльності	Системна організація колективного мислення та діяльності

Загальна логіка рефлексивних переходів полягає в наступному:

- R0 → R4 – перехід від усвідомлення складнощів у взаємодії до виявлення проблем у схемах мислення, що лежать у їх основі (аналітична стадія).

- R4 – трансляція схем системної організації мислення та діяльності, які забезпечують процес усвідомлення та вирішення проблем. У контексті нашого дослідження – це передусім схема категорії задачі діяльності та схема багаторівневого цілепокладання в організації.

- R4 → R0 – конструктивна робота з постановки цілей та розроблення програми дій для їх досягнення, формування діяльнісно-орієнтованої колективної взаємодії (проектна стадія).

Завдяки так організованим рефлексивним переходам на аналітичній стадії розумові засоби ніби відшаровуються від колективного мислення та стають об'єктом конструктивного опрацювання групи. На проектній стадії відбувається зворотний процес – інтеграції колективу з новими уявленнями, побудованими на засадах системної організації мислення та діяльності. Саме на основі цих нових уявлень здійснюється постановка нових цілей, розробка проектів і програм подальшої діяльності організації.

У ході рефлексивних переходів здійснюється процес *аспектизації*, а згодом – *системного складання* процесів колективного мислення та діяльності. На схемі організаційного проекту сесії цілепокладання (рис. 2) це відображено через відповідні рівні у вертикальному вимірі схеми.

Рівень 6 – трансформація взаємодії в колективі: перехід від позиційного уявлення до системної організації мислення та діяльності.

Рівень 5 – зміна характеру комунікації: від комунального конфлікту до розуміння та узгодженого планування діяльності.

Рівень 4 – розвиток змістових уявлень щодо діяльності компанії.

Рівень 3 – розвиток схем прийняття рішень та планування діяльності.

На схемі також відображено поступове зміщення фокусу групової проєктно-аналітичної роботи. На кожному наступному етапі процесу розвитку виділяється новий процес колективної мислєдїяльностї, який додається до попереднього. Нові процеси нїби надбудовуються на вже існуючі та далї розгортаються паралельно. Зміни на вищих рівнях стають можливими завдяки тому, що вже було здійснено на нижчих, після чого процеси вищого рівня охоплюють і перетворюють форми організації процесів на нижчих рівнях.

Практичне використання технології. Запропонована технологія була апробована в межах консалтингових проєктів у компаніях малого та середнього бізнесу різної спрямованості. Її застосування дозволило досягти таких результатів:

- подолати хронічні конфлікти між власниками та управлінцями шляхом спільного моделювання стратегічних та оперативних цілей діяльності;
- реорганізувати функціональну структуру управління;
- сформувати нові правила взаємодії між підрозділами, засновані на усвідомленні колективної цілі;
- відновити суб'єктну позицію управлінців шляхом їх залучення до процесу цілепокладання.

Системні ефекти реалізації технології:

- формування у керівництва настанови на досягнення цілей та вихід з режиму неусвідомленого рутинного функціонування;
- подолання позиційних конфліктів і формування спільного бачення розвитку на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях;
- впровадження багаторівневої структури цілепокладання та узгодження дій на всіх рівнях управління.

Висновки. У статті розглянуто процес вирішення конфліктних ситуацій між власниками та виконавчими директорами компаній малого та середнього бізнесу (agency problem) крізь призму системної організації процесів цілепокладання та прийняття управлінських рішень. Зроблено припущення, що глибинною причиною таких конфліктів є не лише розбіжність інтересів, а насамперед – неузгодженість позиційних бачень і структур мислення між власником і директором.

Особливу увагу в дослідженні приділено проблемі зміщення управлінського фокусу з цілей діяльності на засоби її реалізації, що призводить до формування псевдозавдань та нераціонального використання ресурсів без досягнення стратегічно значущих результатів. Така ситуація створює ілюзію активності, однак фактично блокує розвиток компанії.

З метою усунення зазначеної проблеми розроблено та апробовано технологію розвитку схем цілепокладання і прийняття рішень, засновану на організаційно-діяльнісному підході. Її призначення – спрямувати мислення керівництва на досягнення реальних цілей компанії, структурувати управлінський простір відповідно до багаторівневої моделі цілепокладання та забезпечити конструктивну комунікацію на всіх управлінських рівнях. Ключовим механізмом виступає переведення обговорень із комунального у діяльнісний вимір, у якому суперечності можуть розглядатися не як приводи для звинувачень одне одного, а як керовані елементи розвитку.

Перспективи: подальші дослідження можуть бути спрямовані на адаптацію запропонованої технології до умов великого бізнесу, корпоративного управління та ситуацій кризових організаційних трансформацій.

Література

1. Бабич, Р. (2024a). Проблема гуманітарного об'єкта та напрями її вирішення в контексті психологічного консультування. У *Scientific Research: Modern Innovations and Future Perspectives* (с. 267-274). European Open Science Space. <https://tinyurl.com/mry9ymwb>
2. Дідковський, С. В. (2012). Категоріальна організація спілкування в консультуванні. *Технології розвитку інтелекту*, 1(3). <https://tinyurl.com/ye3aznfv>
3. Дідковський, С. В. (2010). Організація рефлексивно-когнітивного спілкування в процесах вирішення конфліктів. *Актуальні проблеми психології: Психологічна теорія і технологія навчання*, 8(7), 52-62.

4. Дідковський, С. В. (2018). Схема організації психологічного консультування. *Технології розвитку інтелекту*, 2(9). <https://doi.org/10.31108/3.2019.2.9.8>
5. Ackoff, R. L. (1981). *Creating the corporate future: Plan or be planned for*. John Wiley & Sons.
6. Ackoff, R. L., & Emery, F. E. (2017). *On purposeful systems: An interdisciplinary analysis of individual and social behavior as a system of purposeful events*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315125640>
7. Drucker, P. F. (2014). *The essential Drucker: Selections from the management works of Peter F. Drucker*. Routledge.
8. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
9. Lefebvre, V. A. (2015). *Conflicting structures*. Leaf & Oaks Publishers. Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management* (3rd ed.). Harper & Row.
10. Morgan, G. (1998). *Images of organization*. Sage Publications.
11. Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. John Wiley & Sons.
12. Vellore, V. (2022). *OKRs for all: Making objectives and key results work for your entire organization*. John Wiley & Sons.
13. Von Mises, L. (1998). *Human action: A treatise on economics*. Ludwig Von Mises Institute.

References

1. Babych, R. (2024a). Problema гуманитарного об'єкта та напруги його вирішення в контексті психологічного консультування [The problem of a humanitarian object and directions for its resolution in the context of psychological counseling]. In *Scientific Research: Modern Innovations and Future Perspectives* (s. 267-274). European Open Science Space. <https://tinyurl.com/mry9ymwb> [In Ukrainian]
2. Didkovskiy, S. V. (2012). Kategorialna organizatsia spilkuвання v konsultuvanni [Categorical organization of communication in counseling]. *Tekhnologii rozvytku intelektu*, 1(3). <https://tinyurl.com/ye3aznjv> [In Ukrainian]
3. Didkovskiy, S. V. (2010). Organizatsia refleksyvno-kognityvnogo spilkuвання v protsesakh vyrishennya konfliktiv [Organization of reflective-cognitive communication in conflict resolution processes]. *Aktualni problemy psykhologii: Psykhologichna teoria i tekhnologia navchannya*, 8(7), 52-62. [In Ukrainian]
4. Didkovskiy, S. V. (2018). Skhema organizatsii psykhologichnogo konsultuvannya [Organization of psychological counseling]. *Tekhnologii rozvytku intelektu*, 2(9). <https://doi.org/10.31108/3.2019.2.9.8> [In Ukrainian]
5. Ackoff, R. L. (1981). *Creating the corporate future: Plan or be planned for*. John Wiley & Sons.
6. Ackoff, R. L., & Emery, F. E. (2017). *On purposeful systems: An interdisciplinary analysis of individual and social behavior as a system of purposeful events*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315125640>
7. Drucker, P. F. (2014). *The essential Drucker: Selections from the management works of Peter F. Drucker*. Routledge.
8. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
9. Lefebvre, V. A. (2015). *Conflicting structures*. Leaf & Oaks Publishers. Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management* (3rd ed.). Harper & Row.
10. Morgan, G. (1998). *Images of organization*. Sage Publications.
11. Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. John Wiley & Sons.
12. Vellore, V. (2022). *OKRs for all: Making objectives and key results work for your entire organization*. John Wiley & Sons.
13. Von Mises, L. (1998). *Human action: A treatise on economics*. Ludwig Von Mises Institute.

Відомості про автора

Бабич Роман Юрійович, викладач кафедри загальної та соціальної психології Дніпровського національного університету, м. Дніпро, Україна.

Babych, Roman, teacher, Department of General and Social Psychology, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine.

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0007-7608-9258>

E-mail: babich.roman.y@gmail.com

Отримано 10 березня 2025 р.
Рецензовано 14 квітня 2025 р.
Прийнято 21 квітня 2025 р.