

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-86>

УДК 331.105

ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

DELEGATION OF AUTHORITY AS A TOOL FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT

Голобородько Гліб Ярославович

аспірант,

Державний університет інфраструктури та технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4273-4237>

Holoborodko Hlib

State University of Infrastructure and Technologies

Визначено, що ефективне делегування повноважень може стимулювати інноваційний розвиток організації. Проаналізовано актуальні моделі делегування повноважень на підприємстві. На основі проведеного аналізу запропоновано метамодель, яка окреслює основні складові процесу делегування обов'язків і можливостей як інструменту інноваційного розвитку. Ця метамодель систематизує взаємозв'язки між основними факторами, що сприяють ефективному розширенню повноважень, та визначає найкращі сценарії використання кожного з розглянутих інструментів. Зокрема, модель враховує аспекти лідерства, мотивації, компетенцій працівників та організаційної стійкості до змін. Таким чином, метамодель не лише структурує процес розширення прав і можливостей, але й підкреслює його важливість у стимулюванні інновацій в контексті стратегічного розвитку організації.

Ключові слова: делегування повноважень, мотивація, інноваційний розвиток, мотиваційний механізм, лідерство, повноваження, комунікації.

This study identifies that effective delegation of authority can significantly stimulate the innovative development of an organization. The paper conducts a comprehensive analysis of current delegation models in enterprises, examining their interrelationships and practical applicability in various organizational contexts. The research is grounded in the understanding that selecting an appropriate delegation model aligned with the organization's development level is crucial for fostering innovation. The methodology of the study involves a systematic review of existing literature on delegation models, coupled with a comparative analysis to highlight the strengths and weaknesses of each model. Additionally, the research employs a case study approach to assess the practical implementation of these models in real-world organizational settings, providing empirical evidence to support theoretical findings. Based on the analysis, a meta-model is proposed that outlines the key components of the delegation process as a tool for innovation-driven growth. This meta-model systematically maps the relationships between the main factors that contribute to effective empowerment, including aspects of leadership, motivation, employee competencies, and organizational resilience to change. The meta-model provides a framework for understanding the best scenarios for utilizing each delegation tool, offering a structured approach to expanding authority within the organization. The results of the study underscore the importance of tailored delegation strategies that align with an organization's specific needs and developmental stage. The proposed meta-model not only structures the process of authority expansion but also emphasizes its role in promoting innovation within the context of strategic organizational development. The practical value of this article lies in its ability to guide managers and decision-makers in choosing the most suitable delegation model to enhance their organization's innovative capacity and adaptability. By doing so, the study contributes to the broader discourse on effective management practices and innovation management, providing actionable insights for fostering a culture of continuous improvement and strategic growth.

Keywords: delegation of authority, motivation, innovative development, motivational mechanism, leadership, powers, communications.

Постановка проблеми. Делегування повноважень передбачає собою прийняття співробітником нових повноважень та від-

повідальності, що створює передумови як для зростання професійних навичок співробітника, так і для підвищення його мотивації

до роботи. Впровадження процесу делегування без використання спеціальних моделей може призвести до різних проблем, зазвичай пов'язаних з дисбалансом основних складових делегування – відповідальності та повноважень. Найбільш розповсюдженими проблемами впровадження делегування є: небажання віддавати повноваження та пов'язану з ними владу та авторитет, недостатня визначеність задач, які необхідно виконати та передача надмірної відповідальності співробітнику, який виконує задачу. Згадані проблеми можуть мати спектр наслідків – від погіршення виконання задач, що делегуються, до повного їх невиконання та кадрових втрат важливих співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню мотиваційного механізму та впливу ефективного делегування присвячені роботи багатьох українських та зарубіжних вчених. Майкл Хаятт запропонував систему загальної продуктивності працівників, яка допомагає знизити негативний вплив контролю за виконанням завдань [1], Якоб Барандун розглядав зв'язок понять влади, відповідальності та підзвітності, сформулював основні принципи делегування повноважень [2]. Т. І. Дьолог описав основні принципи формування мотиваційного механізму, мотиваційні фактори та критерії ефективності мотивації, а також форми стимулювання персоналу [3]. Занюк С. С. досліджував особливості психології мотивації персоналу з акцентом на нематеріальній складовій мотивації [4]. Делегування повноважень досліджується вітчизняними науковцями, зокрема Прищак М. Д. обґрунтував необхідність та ролі делегування повноважень для розвитку ефективності управлінської діяльності, визначили закономірності та механізм делегування повноважень [5]. Обиденнова Т., Дуднева Ю., Силантьєва А. розглядали проблематику делегування повноважень в управлінні соціально-економічними системами [6].

Метою статті є аналіз сучасних моделей та інструментів, які використовуються у моделюванні та управлінні процесом делегування повноважень, для визначення ролі делегування у інноваційному розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. При правильному підході та організації, процес делегування повноважень може виступати дієвим інструментом сприяння інноваційному розвитку підприємства. Так, співробітники, які отримують більше повноважень та відповідальності, можуть

отримати свободу для експериментів та внесення власних ідей у робочий процес, що може призвести до інноваційних рішень. У процесі передачі повноважень відбувається, як навчання керівниками підлеглих, так і самостійне опанування співробітниками нових знань, що необхідні для вирішення поставлених задач, що у свою чергу збагачує інноваційний потенціал організації. Іншим важливим результатом отримання нових повноважень та відповідальності при делегуванні може бути покращення мотивації та задоволення роботою, що на практиці знижує плинність кадрів у організації та покращує клімат у колективі. Також делегування повноважень дозволяє керівникам зменшити навантаження рутинними задачами та приділити увагу стратегічним викликам та креативному підходу до вирішення важливих проблем.

З метою забезпечення сталого та успішного процесу дослідники у сфері менеджменту пропонують низку моделей та інструментів, що дозволяють детально розглянути процес передачі повноважень та відповідальності, розкласти його на складові та забезпечити успішність всього процесу через досягнення результатів по кожному компоненту окремо. Також ці моделі можуть слугувати інструментом оцінки поточного стану делегування на підприємстві та створити практичну основу для вдосконалення процесу. Розглянемо основні моделі, їх особливості, можливі недоліки та способи використання цих моделей у інноваційному розвитку організації.

Описана М. Хайатом [1] Модель 5 рівнів делегування являє собою модель, у якій ступінь делегування задачі категоризується на 5 рівнів з поступовим зростанням ступеню довіри до виконавця та зменшенні контролю зі сторони керівника (табл. 1).

На кожному новому рівні виконавець отримує все більше автономності через зменшення контролю з боку керівника. Модель Хайата цікава тим, що дозволяє як покроково побудувати процес делегування, пройшовши кожен рівень так і розпочати з довільного рівня за умов наявності у керівника та підлеглого відповідного досвіду.

Як бачимо з табл. 1 важливими категоріями, які відрізняють рівні є контроль з боку керівника та самостійність виконавця. Одночасне зменшення контролю, зростання самостійності та збереження результатів або показників ефективності є передумовою для переходу на наступний рівень моделі. Звідси випливають і можливі проблеми, що можуть

заважати зростанню рівня делегування, такі як небажання керівника втрачати контроль, неспроможність виконавця брати на себе більше відповідальності або різні комбінації цих факторів, пов'язані з зовнішніми та внутрішніми чинниками у організації.

На нашу думку, 5-рівнева модель делегування може бути недостатньо ефективним інструментом у невеликих командах та організаціях, наприклад, стартапах, що працюють у мінливому середовищі, де рівень у контексті моделі може змінюватися дуже швидко через зміну зовнішніх факторів. Іншим ризиком впровадження даної моделі може бути мікроменеджмент від керівника, який зазвичай виникає на 1–2 рівнях та важко змінюється у подальшому.

Описана Р.Дафтом та Д.Марчіч у [7] модель DELEGATE описує 8 послідовних дій (кроків) які необхідно вжити для забезпечення ефективного процесу делегування. DELEGATE є аббревіатурою від назв кроків англійською

мовою. Модель уніфіковано та подано у табл. 2.

На нашу думку, модель DELEGATE може виступати у якості інструменту побудови процесу делегування у організаціях з певним рівнем організаційної зрілості та відносно великою кількістю залучених осіб або груп працівників. Маленькі команди можуть стикатися з аналогічними до 5-рівневої моделі труднощами у впровадженні, що пов'язані з великим рівнем деталізації та витрат часу на впровадження.

Більшість кроків моделі DELEGATE спрямовані на всебічну підготовку процесу та комунікацію від керівника до робочої групи, що призводить до великих витрат часу на ретельну підготовку та відпрацювання завдання і може бути перешкодою до швидких змін та адаптації до нових умов. Водночас керівники невеликих команд можуть користуватись моделлю як допоміжною, наприклад, для швидкої перевірки, чи виставлені усі важливі параме-

Таблиця 1

Рівні та задачі у Моделі 5 рівнів делегування

Рівень	Опис	Контроль	Самостійність	Задачі
1. Пряме керівництво	Керівник тісно контролює виконання завдання та надає докладні інструкції	Повний	Відсутня	Нові, складні, критичні задачі
2. Загальне керівництво	Керівник встановлює загальні вказівки та очікування, але дозволяє члену команди використовувати власні судження для виконання завдання	Високий	Низька	Знайомі для виконавця але для виконання бракує досвіду
3. Обмежене керівництво	Виконавцю надається більше автономії в плануванні та виконанні. Керівник визначає бажаний результат і надає деякі межі, але член команди має гнучкість у виборі підходу	Середній	Середня	Ті, в яких виконавець має достатньо досвіду
4. Мінімальне керівництво	Виконавець бере повну відповідальність за завдання, включаючи планування, виконання та прийняття рішень. Керівник лише інформується про прогрес та результати, не втручаючись у деталі.	Низький	Висока	В яких виконавець дуже кваліфікований і може впоратись без постійного нагляду
5. Повне делегування	Виконавець має повну владу та відповідальність за завдання. Керівник повністю довіряє компетентності та судженням виконавця, а його участь мінімальна.	Мінімальна	Найвища	В яких виконавець є експертом і може впоратись без будь-яких вказівок від керівник

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

Таблиця 2

Дії та результати Моделі DELEGATE

Крок	Дії	Результат
Define the Task (Визначте завдання)	Чітке визначення завдання, яке буде делеговано, постановка цілей та бажаних результатів.	Члени команди повністю розуміють, чого потрібно досягти
Evaluate Skills (Оцініть навички)	Оцінка здібностей та компетенцій членів команди.	Вибір відповідальної особи (групи осіб) за результатами оцінки
Let Them Know (Повідомте інформацію)	Повідомлення завдання для членів команди.	Офіційне призначення у заведений у організації спосіб
Establish the Parameters (Встановіть параметри)	Визначення будь-яких обмежень, термінів виконання, бюджету та інших важливих параметрів.	Запобігання непорозумінням та забезпечення узгодженості.
Generate Commitment (Створіть зобов'язання)	Проведення відкритої розмови з членами команди, для обговорення факторів, які сприятимуть або перешкоджатимуть успішності завдання.	Забезпечення інтересу членів команди до успіху завдання
Authorize Action (Надайте повноваження)	Забезпечити необхідні повноваження та ресурси для членів команди.	Свобода виконання завдання у обмеженнях, визначених на 4-му кроці.
Track Progress (Відстежуйте прогрес)	Моніторинг прогресу виконання завдання	Вчасне втручання виключно за необхідності
Evaluate Results (Оцініть результати)	Оцінка результатів згідно поставлених цілей та параметрів.	Оцінка успішності виконання і досягнення бажаних результатів

Джерело: узагальнено автором на основі [7]

три для виконання завдання, чи володіють виконавці усіма необхідними ресурсами або повноваженнями.

З точки зору інноваційного розвитку, у модель неявно закладені сприятливі засади для стимулювання творчого підходу до виконання завдання – а саме, надання усього необхідного виконавцю з метою усунути невизначеність, встановити прозору та регулярну комунікацію та надати необхідні повноваження. Водночас, модель DELEGATE спрямована на виявлення і встановлення усіх можливих обмежень, що на практиці може спрямовувати виконавця на чітке дотримання вказівок керівництва більше ніж на знаходження нових способів вирішення завдань.

Фреймворк MSCW використовується для визначення пріоритетів у бізнес-аналітиці, що допомагає зацікавленим сторонам домовитися про значущість кожного завдання та прийняти рішення про делегування. Цей підхід був розроблений Даєм Клеггом, фахівцем зі створення програмного забезпечення у компанії Oracle UK Consulting. Згодом Дай

КлеGG передав права на методологію консорціуму Dynamic Systems Development Method (DSDM), який продовжує її розвивати. Фреймворк описано у різних джерелах, зокрема у [8] і згодом адаптовано до різних індустрій та бізнес-процесів зокрема і до делегування. Завдання пріоритизуються на 4 рівні:

– Must Have (обов'язково виконати). Це завдання, які мають бути виконані як пріоритетні та можуть вимагати постійного нагляду або залучення висококваліфікованих членів команди. Залежно від їх складності та важливості, деякі з цих завдань можуть бути делеговані, щоб керівник міг зосередитися на стратегічних питаннях, але у більшості випадків найефективнішим способом виконання цих завдань є безпосереднє залучення керівників.

– Should Have (варто було б виконати). Це важливі, але не критичні завдання, які слід виконати, за можливості, після завдань категорії «Must Have». Вони ідеально підходять для делегування, оскільки є достатньо значущими, щоб помітно впливати на проект,

але не настільки критичними, що будь-яка невдача чи затримка могла б зірвати проект.

– *Could Have* (можна було б виконати). Завдання, які варто виконати за наявності вільних ресурсів. Ці завдання добре підходять для делегування особливо як інструмент розвитку персоналу для здобуття нового досвіду та нових способів виконання задач, що може привести до інноваційного розвитку.

– *Won't Have* (можна поки не виконувати). Завдання, які можна відкласти або перенести без втрати результативності проекту. Ймовірно, що через деякий період часу ці задачі змінять пріоритет на вищий.

Не дивлячись на свою простоту, метод MSCW є дієвим інструментом для групової роботи над великими завданнями, що дозволяє ефективно ухвалювати рішення як про пріоритетність виконання задач на певному етапі, так і про доцільність делегування, зокрема трапляються ситуації, в яких задачі з пріоритетом M, які потребують максимальної концентрації зусиль, делегуються працівникам, що не мають достатньої кваліфікації, ресурсів або повноважень, що призводить до проблем. Аналогічно, керівники можуть зберігати за собою виконання більш звичних для них задач з категорій S або C, що може призводити до неефективного використання їх кваліфікацій та заважати залученню інновацій у робочий процес.

На відміну від 5-рівневої моделі та DELEGATE, які покликані вирішити питання ефективної реалізації процесу делегування конкретної задачі фреймворк MSCW розглядає делегування на вищому рівні абстракції і допомагає прийняти рішення чи взагалі потрібно задачу виконувати на поточному етапі, чи потрібно виконувати керівнику або доцільніше буде делегувати підлеглому.

На нашу думку, потенціал для нових, більш ефективних способів виконання задач лежить у підходах до задач з категорій M та C. Задачі категорії M є критично важливими, часто потребують залучення найбільш кваліфікованих працівників, що може призвести до нових способів виконання цих задач. Задачі, які потрапили у категорію C, доречно делегувати менш досвідченим працівникам з метою їх зростання, що на практиці може призвести до інноваційних підходів завдяки персональній мотивації працівників.

Трикомпонентна модель фокусується на базовими для делегування компонентах – Авторитет (або повноваження) та Відповідальність і додатково включає в себе компо-

нент Підзвітності задля забезпечення процесу делегування та звітування. Модель описано в багатьох джерелах [2; 9], тому важко визначити оригінального автора через розповсюдженість підходу. Зупинимось детально на кожному з компонентів.

Підзвітність – зобов'язання особи регулярно звітувати перед своїм керівником яку він виконав у процесі делегування. З боку керівника мають бути створені всі умови та стандарти звітування відповідно робочого середовища у якому працюють керівник та підлеглий.

Відповідальність – визначає множину зобов'язань та їх розподіл між керівником та підлеглим, якому делегується процес. Важливо зазначити, що при делегуванні відповідальність не переходить повністю на підлеглому, а значною мірою залишається на керівнику. Зокрема відповідальність керівника – створити стандарти Підзвітності та умови для набуття підлеглим Авторитету для виконання поставленої задачі.

Авторитет – повноваження, надані підлеглому з метою виконання задачі або впровадження процесу. Аналогічно іншим компонентам делегування, авторитет розподіляється між керівником та підлеглим.

Трикомпонентна модель відрізняється тим, що може працювати як інструмент для «швидкого старту» у невеликих командах або невеликих задачах так і засобом налаштування складних і довготривалих процесів, адже кожний компонент можна додатково описувати, та підлаштовувати інструменти вимірювання та метрики у залежності від масштабу задачі або організації. У випадку, якщо делегування раніше не впроваджувалось системно, дослідження способів вимірювання успішності компоненту Підзвітність створює сприятливі умови для створення нових метрик та застосування нових інструментів у організації, що призводить до інноваційного розвитку.

Матриця «Навички-Мотивація» (*Skill-Will Matrix*) була запропонована М.Ландсбергом у [10]. Матриця «Навички-Мотивація» є ефективним інструментом для прийняття управлінських рішень щодо делегування. Працівники класифікуються у матриці на основі їх навичок (компетенцій) та мотивації, що дає можливість керівнику делегувати задачі у найбільш оптимальний спосіб з урахуванням сильних сторін кожного члена команди. Схематично матрицю подано на рис. 2

Матриця «Навички-Мотивація» може бути цікавою не тільки у делегуванні, а і у впро-



Рис. 1. Трикомпонентна модель делегування повноважень
Джерело: побудовано автором на основі [9]

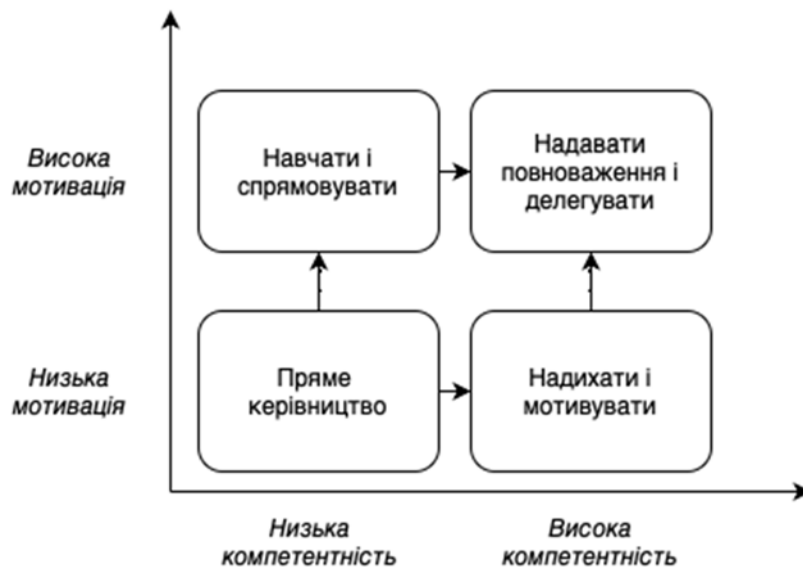


Рис. 2. Матриця «Навички-Мотивація»
Джерело: сформовано авторами за [10]

вадженні мотиваційних механізмів на підприємстві, наприклад, як інструмент оцінки поточного стану вмотивованості персоналу. Рис. 2 зображує не тільки статичний стан співвідношення вмотивованості та компетентності а й можливості подальшого зростання для переходу між квадрантами маючи за кінцеву мету досягнення квадранту 4. Відмітимо також роль інструменту у інноваційному розвитку підприємства – матриця може відкрити потенціал співробітників, які схильні експери-

ментувати та залучати інноваційні підходи до вирішення задач.

Розглянемо типові задачі, які варто делегувати підлеглим, які потрапили у різні квадранти:

Низька компетентність / Низька мотивація:

– делегування простих, рутинних задач низької критичності з метою розвинути у співробітника компетентності або мотивації до виконання більш складних завдань.

Низька компетентність / Висока мотивація:

– делегування задач з певним рівнем складності, що заохотить співробітника працювати над опануванням нових навичок та шукати нові способи вирішення задач.

Висока компетентність / Низька мотивація:

– Часто знаходження співробітника у даному квадранті пов'язано з досягненням певного рівня професіоналізму та рутинністю задач. Відновити мотивацію можуть допомогти нові складні задачі з викликами, що сприятимуть подальшому професійному зростанню та інноваційному розвитку.

Висока компетентність / Висока мотивація:

– можна делегувати критично важливі задачі, що потребують як високих професійних якостей, так і ініціативи використовувати нові підходи до вирішення проблем.

Розглянемо модель, яку пропонує К. Кінан, яка за аналогією до розглянутої вище трикомпонентної моделі теж розкладає процес делегування по трьох параметрах, але акцентує не на ролі керівника, а на ролі підлеглого. К.Кінан пропонує попередньо виконати аналіз завдання або процесу який планується делегувати, проаналізувавши наступні три позиції [11]:

– здібності, які необхідні для виконання завдання;

– дії, які потрібно виконати та обладнання, яке буде використовуватися;

– взаємовідносини з іншими людьми, які необхідні для завершення усієї роботи.

У табл. 3 проаналізовано основні моделі та інструменти, які використовуються у моделюванні та управлінні процесом делегування повноважень. Окремо відмічено, як саме застосування моделі може бути використано у інноваційному розвитку підприємства.

Як бачимо, дослідники намагаються будувати відносно прості моделі, не переобтяжені компонентами, що дає змогу проводити аналіз як на більш поверхневому рівні, для визначення основних питань, наприклад, чи можливе та доцільне делегування процесу взагалі, чи наявні на підприємстві кадри та внутрішні процеси, які дозволять забезпечити успішність делегування, так і заглиблюватись у кожен компонент, використовуючи його як інструмент для розвитку процесів організації, кадрового персоналу, та навіть інструменту впровадження інновацій у компанії.

Перелік моделей не вичерпується розглянутими у нашому дослідженні, але більшість моделей або використовують схожу структуру з дещо видозміненим підходом, наприклад, модель Сходи Лідерства (Ladder of Leadership) [12] використовує схожий до моделі 5 рівнів підхід поступового зростання відповідальності підлеглого. У деяких дослідженнях можна зустріти використання матриці RACI як моделі делегування, але на нашу думку RACI виступає більше як допоміжний інструмент для забезпечення комунікації у великих колективах.

Розглянуті моделі та інструменти дозволяють створити метамодель ролі делегування у інноваційному розвитку. Базовими для метамоделі будуть 5 компонентів:

1. Лідер, який передає повноваження.

2. Менеджер, який приймає повноваження.

3. Задача, яка має бути виконана.

4. Середовище, у якому буде виконуватись задача, зокрема такі базові його елементи як Інструменти, необхідні для виконання Задачі, Люди, з якими потрібно комунікувати та Повноваження, які мають бути у Менеджера.

5. Інноваційний розвиток як похідна від спільної роботи Лідера та Менеджера над Задачею.

На зв'язках між базовими компонентами вказано моделі або інструменти, до яких, на нашу думку, доречно звертатися задля успішного впровадження процесу делегування, наприклад, Лідеру доцільно користуватися моделлю DELEGATE як для налагодження взаємодії Менеджера з середовищем, так і для постановки задачі. Менеджер може користуватися Трикомпонентною моделлю для перевірки чи має він необхідний Авторитет для виконання Завдання та чи забезпечує Підзвітність у комунікації з Менеджером.

Задача не є активним компонентом, але може впливати на інноваційний розвиток, адже детальний опис за методом DELEGATE або використання інших інструментів делегування може призвести Лідера або Менеджера до інноваційних методів вирішення Задачі.

Висновки. Отже, проведене дослідження дає можливість розглядати делегування повноважень як елемент мотиваційного механізму у контексті інноваційного розвитку підприємства. Проаналізовано моделі та інструменти делегування повноважень – модель 5 рівнів, DELEGATE, MSCW, Трикомпонентна модель, модель Кінан, матриця «Нави-

Таблиця 3

Порівняльний аналіз моделей делегування повноважень

Модель	Особливості	Переваги та роль у інноваційному розвитку	Недоліки
Модель 5 рівнів [1]	Визначає баланс між контролем з боку керівника та самостійністю виконавця	Є інструментом побудови процесу делегування від прямого керівництва до повного делегування, спонукання до інноваційного розвитку на вищих рівнях моделі	Важко використати у мінливому середовищі, ризик мікромеджменту
DELEGATE [7]	Забезпечує системний підхід до делегування та прозорість процесів	Прозорий та системний інструмент делегування, що залучає виконавця не тільки через деталізовану постановку задачі а й через персональну мотивацію, що може сприяти креативному підходу до виконання завдання	Велика кількість кроків потребує значної інвестиції часу з боку керівника та може завадити процесу делегування через створення надлишкових залежностей від керівництва та форм контролю
MSCW [8]	Чітко пріоретизує задачі та спрощує прийняття рішення щодо делегування	Є інструментом пріоретизації задач та доцільності використання ресурсів, що може сприяти новим способам вирішення задач	Отримання задач з менш пріоритетних рівнів може знижувати вмотивованість персоналу, також MSCW не є суто фреймворком делегування, а є допоміжним інструментом
Трикомпонентна модель [9]	Наголошує на важливості підзвітності задля забезпечення втілення основних компонентів делегування	Проста модель, яка може як швидко застосовуватися для невеликих команд, так і реалізовуватись на різних рівнях абстракції для більших організацій. Прийняття на себе відповідальності підлеглим може сприяти творчому підходу до вирішення задач	Компоненти делегування визначені у широкому сенсі, на відміну від, наприклад, DELEGATE, не дається чіткого алгоритму втілення процесу делегування, інструменти слідування за дотриманням реалізації компонентів мають бути запропоновані керівником
Матриця «Навички-Мотивація» [10]	Людино-орієнтований інструмент для досягнення оптимального результату з наявним персоналом	Використання інструменту дає чіткі вектори розвитку персоналу у координатах «Навички-Мотивація», може виявити вмотивованих співробітників для нових підходів до виконання задач	Статичність оцінки може шкодити у динамічному середовищі, тому важливо регулярно звіряти актуальність знаходження ресурсів у тому чи іншому квадранті
Модель Кінана [11]	Дозволяє моделювати майбутнє делегування з позицій готовності співробітника та середовища, у якому буде виконуватись завдання	Скеровує увагу на здібності підлеглого та його готовність виконувати поставлені задачі. Саме валідація виконавців через здібності може дати поштовх інноваційним підходам до роботи	Акцентує увагу на ролі підлеглого у делегуванні, що може переобтяжити його надлишковою відповідальністю, яка мала зберігатися за керівником

Джерело: складено автором на основі [1; 7–11]

чки-Мотивація», визначено їхні особливості, недоліки, сприяння інноваційному розвитку та мотивації персоналу. На основі аналізу запропоновано метамодель, яка визначає основні компоненти делегування повноважень як інструменту інноваційного розвитку, та визначає місце можливого застосування кожного розглянутого інструменту. З точки зору подальших досліджень, цікавим може бути

аналіз ролі інструментів, які не розглянуто у даному дослідженні, наприклад матриці RACI, моделі GROW, Сходи лідерства та можливостей їх використання у інноваційному розвитку підприємства. Перспективним також вбачається детальний розгляд кожної моделі та визначення показників, які впливають на успішність реалізації компонентів моделі у конкретній галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Hyatt M. Free to Focus: A Total Productivity System to Achieve More by Doing Less. Baker Books. 2019. P. 256. URL: https://www.amazon.com/Free-Focus-Productivity-System-Achieve/dp/0801075262/ref=tmm_hrd_swatch_0?_encoding=UTF8&qid=&sr=
2. Barandun Jakob. Concepts of Authority, Responsibility and Accountability. 2022. URL: <https://www.suissecapricorn.com/post/concepts-of-authority-responsibility-and-accountability>
3. Т. І. Дьолог. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації. *Економіка та держава*. № 10/2013. С. 16–18. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2013/6.pdf
4. Занюк С. С. Психологія мотивації: Навч. посібник. Київ : Либідь. 2002. С. 304.
5. Прищак М. Д. Жалін Ю. О. Делегування повноважень керівником. *Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця (22-24 березня 2017 р.)* 2017. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2017/paper/download/1948/1525>
6. Обидєннова Т., Дуднєва Ю., Силантьєва А. Делегування повноважень в управлінні соціально-економічними системами. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». Вип. 12 (24). 2021. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-08)
7. Dafr R. Marcic D. Understanding Management. South-Western College Pub. 2012. P. 720. URL: <https://www.amazon.com/Understanding-Management-Richard-L-Daft/dp/1111580243>
8. Agile PM, Agile Project Management Handbook v2. Agile Business Consortium. 2010. URL: <https://www.amazon.com/Agile-PM-Project-Management-Handbook/dp/B00QTR9B6W>
9. BONNER-DUNHAM K. Authority, Responsibility and Accountability. 4P Business Development. 2018. URL: <http://www.4pbusinessdevelopment.co.uk/authority-responsibility-accountability/>
10. Landsberg M. The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those Around You. Ips – Profile Books. 2015. P. 224. URL: <https://www.amazon.com/Tao-Coaching-Effectiveness-Inspiring-Developing/dp/1781253323>
11. Keenan K. Delegate: Learn How to Let Go with Confidence and Get More Done. Pocket Manager Books. 2015. P. 72.
12. Marquet L. D. Turn the Ship Around!: A True Story of Turning Followers into Leaders. Portfolio/Penguin. Penguin Group Penguin Group (USA) Inc. 2012. Pp.230 URL: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4603/1/Turn%20the%20Ship%20Around%21%20-%20A%20True%20Story%20of%20Turning%20Followers%20into%20Leaders.pdf>

REFERENCES:

1. Hyatt M. (2019) Free to Focus: A Total Productivity System to Achieve More by Doing Less. Baker Books. P. 256. Available at: https://www.amazon.com/Free-Focus-Productivity-System-Achieve/dp/0801075262/ref=tmm_hrd_swatch_0?_encoding=UTF8&qid=&sr=
2. Barandun Jakob (2022) Concepts of Authority, Responsibility and Accountability. Available at: <https://www.suissecapricorn.com/post/concepts-of-authority-responsibility-and-accountability>
3. Dyolog T. (2013) Upravlinnya motyvatsiyeyu u vitchyznyanykh pidpryyemstvakh: motyvatsiynny mekhanizm, motyvatsiynni faktory i kryterii efektyvnosti motyvatsii [Motivational management of domestic enterprises: motivational mechanism, motivational factors and criteria of motivation efficiency]. *Economy and the state*, no 10/2013, pp. 16–18. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2013/6.pdf
4. Zanyuk S. S. (2002) Psykholohiya motyvatsii: Navch. posibnyk [Psychology of motivation: Study guide]. Kyiv. Ukraine

5. Pryshchak M. D. Zhalin Yu. O. (2017) Delehuvannya povnovazhen kerivnykom. [Delegation of authority by the head]. Materials of the XLVI scientific and technical conference of VNTU departments Vinnytsia. Ukraine. Available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2017/paper/download/1948/1525>
6. Obydyennova T., Dudnyeva Yu., Sylantyeva A. (2021) Delehuvannya povnovazhen v upravlinni sotsialno-ekonomichnyh systemamy [Delegation of authority in the management of socio-economic systems]. *Electronic scientific professional publication «Adaptive Management: Theory and Practice»*. Series Economics, no. 12 (24). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-08)
7. Dafr R. Marcic D. (2012) Understanding Management. South-Western College Pub. P. 720. Available at: <https://www.amazon.com/Understanding-Management-Richard-L-Daft/dp/1111580243>
8. Agile PM, Agile Project Management Handbook v2. (2010) Agile Business Consortium. Available at: <https://www.amazon.com/Agile-PM-Project-Management-Handbook/dp/B00QTR9B6W>
9. BONNER-DUNHAM K. (2018) Authority, Responsibility and Accountability. 4P Business Development. Available at: <http://www.4pbusinessdevelopment.co.uk/authority-responsibility-accountability/>
10. Landsberg M. (2015) The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those Around You. Ips – Profile Books. P. 224. Available at: <https://www.amazon.com/Tao-Coaching-Effectiveness-Inspiring-Developing/dp/1781253323>
11. Keenan K. (2015) Delegate: Learn How to Let Go with Confidence and Get More Done. Pocket Manager Books. P. 72.
12. Marquet L. D. (2012) Turn the Ship Around!: A True Story of Turning Followers into Leaders. Portfolio/Penguin. Penguin Group Penguin Group (USA) Inc. P. 230. Available at: <http://dSPACE.vnbri.ms.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4603/1/Turn%20the%20Ship%20Around%21%20-%20A%20True%20Story%20of%20Turning%20Followers%20into%20Leaders.pdf>