

**РЕАЛЬНІ ТА ОФІЦІЙНІ ПОВНОВАЖЕННЯ МЕНЕДЖЕРА**

**Тешева Лариса Василівна**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна**

*пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна*

*e-mail: larisakhneu@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-2007-9150*

**Лотох Микола Георгійович**  
підприємець

*вул. Пушталелі, 2, Харків, 61001, Україна*

*e-mail: sumskaz200817@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-6851-5073*

Стаття присвячена реальним та офіційним повноваженням менеджера, їх особливостям, спільним та відмінним рисам. Успішність організації прямим чином залежить від того, хто її очолює і яку команду менеджерів він сформував, тобто від рівня менеджменту. Повноваження в менеджменті – це реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямі. У системі офіційних повноважень керівника закладена потенційна влада над підлеглими, а реальні повноваження залежатимуть від того, як формуються його взаємини з навколишнім середовищем – безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами. Значній кількості людей здається, що наявність влади надає можливість нав'язувати свою волю незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Якщо б це було так, то призначені керівники організації завжди мали би владу для здійснення впливу щонайменше на своїх підлеглих. Офіційні повноваження дають можливість особі прямо або опосередковано впливати на членів організації. Об'єкт влади підпорядковується впливу не за власним бажанням, а виходячи з обов'язку виконувати розпорядження суб'єкта влади. За будь-яких умов офіційні повноваження у чистому їх вигляді формують у підлеглому виключно зовнішню мотивацію на виконання своїх трудових обов'язків. Під реальними повноваженнями у вузькому значенні розуміється авторитет або вплив людини у контексті неофіційних взаємовідносин у системі управління. Основою таких повноважень є, передусім, особистісні якості людини. У широкому значенні реальні повноваження – це поєднання формальних та реальних повноважень у вузькому значенні, коли особа, що займає офіційну посаду в системі управління організації з відповідними владними повноваженнями, також має вплив на людей завдяки своїм особистісним якостям, зокрема авторитету. За результатами проведеного дослідження встановлено, що основою офіційних повноважень є винагороди, примус, нормативи, основою ж реальних повноважень можуть бути знання, експертні навички, еталон.

**Ключові слова:** реальні повноваження, офіційні повноваження, менеджер, адміністрування, заохочення, стягнення.

**JEL Classification:** M12; M14; M54; J53.

**РЕАЛЬНЫЕ И ОФИЦИАЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ МЕНЕДЖЕРА**

**Тешева Лариса Васильевна**  
кандидат экономических наук, доцент  
**Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина,**

*пл. Свободы, 4, 61022, Харьков, Украина*

*e-mail: larisakhneu@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-2007-9150*

**Лотох Николай Георгиевич**  
предприниматель

*ул. Пушталелі, 2, Харьков, 61001, Украина*

*e-mail: sumskaz200817@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-6851-5073*

Статья посвящена реальным и официальным полномочиям менеджера, их особенностям, общим и отличительным чертам. Успешность организации прямым образом зависит от того, кто ее возглавляет и какую команду менеджеров он сформировал, то есть от уровня

менеджмента. Полномочия в менеджменте – это реальная возможность влиять на поведение других, изменять их в определенном направлении. В системе официальных полномочий руководителя заложена потенциальная власть над подчиненными, а реальные полномочия будут зависеть от того, как формируются его взаимоотношения с окружающей средой – непосредственными руководителями, подчиненными и коллегами. Значительному количеству людей кажется, что наличие власти дает возможность навязывать свою волю независимо от чувств, желаний и способностей другого лица. Если бы это было так, то назначенные руководители организации всегда имели бы власть для оказания влияния как минимум на своих подчиненных. Официальные полномочия дают возможность лицу прямо или косвенно влиять на членов организации. Объект власти подчиняется влиянию не по собственному желанию, а исходя из обязанности выполнять распоряжения субъекта власти. При любых условиях официальные полномочия в чистом их виде формируют у подчиненного исключительно внешнюю мотивацию на выполнение своих трудовых обязанностей. Под реальными полномочиями, в узком значении, понимается авторитет или влияние человека в контексте неофициальных взаимоотношений в системе управления. Основой таких полномочий является, прежде всего, личностные качества человека. В широком смысле реальные полномочия – это сочетание формальных и реальных полномочий в узком значении, когда лицо, занимающее официальную должность в системе управления организации с соответствующими властными полномочиями, также влияет на людей благодаря своим личностным качествам, в частности авторитета. По результатам проведенного исследования установлено, что основой официальных полномочий является вознаграждение, принуждение, нормативы, основой же реальных полномочий могут быть знания, экспертные навыки, эталон.

**Ключевые слова:** реальные полномочия, официальные полномочия, менеджер, администрирование, поощрение, взыскание.

**JEL Classification:** M12; M14; M54; J53.

## REAL AND OFFICIAL MANAGEMENT AUTHORITIES

**Larisa Tiesheva**

**PhD, Associate Professor**

**V.N. Karazin Kharkiv National University,**

*4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

*e-mail: larisakhneu@gmail.*

*ORCID ID: 0000-0003-2007-9150*

**Mykola Lotokh**

**Businessman**

*2, Rustavely Str., Kharkiv, 61001, Ukraine*

*e-mail: sumskaz200817@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-6851-5073*

The article is devoted to the real and official authorities of the managers, their peculiarities, common and distinctive ways of management. The success of an organization directly depends on its leader, management team and its level of management. The management authorities give a real opportunity to influence the behaviour of other people, to change them in a certain way. In the system of official authorities the head of an organization has the potential authority over his or her subordinates but the real authorities will depend on relations with his or her surroundings: line managers, subordinates and colleagues. Many people think that authorities give leaders the ability to impose their will regardless of the other person's feelings, desires and abilities. If that were true, then the appointed managers of the organization would always have the power to influence at least their subordinates. The official authorities allow a person to directly or indirectly influence members of an organization. The object of power is subject to influence, not of his or her free will, but due to the obligation of obeying the orders of the subject of power. Under any circumstances, the official actual authorities create only external motivation for the performance of subordinates' duties. The real authorities, in their narrow sense, mean the authority or influence of a person in the context of informal relationships in the management system. The basis of such authorities, first of all, is the personal qualities of a person. In their broad sense, the real authority is a combination of formal and real authorities in a narrow sense, when a person holding an official position in the management system of an organization with appropriate authority also influences people by his or her personal qualities, including authority. According to

the results this research, it was established that the basis of official authorities are rewards, enforcement, standards. The basis of the real authorities can be knowledge, expert skills and a benchmark.

**Keywords:** Real Authority, Official Authority, Manager, Administration, Encouragement, Recovery.

**JEL Classification:** M12; M14; M54; J53.

**Постановка проблеми.** Для будь-якої управлінської роботи необхідно забезпечити найбільш масштабний обсяг діяльності, а повноваження – це не що інше, як перефразування правил, що рішення реалізуються на практиці по низхідній лінії до найнижчого з можливих рівнів і якомога ближче до дій, до яких вони мають безпосереднє відношення.

Так виділяють три ієрархічні рівні менеджменту: менеджери вищої, середньої і нижчої ланки. Кожний рівень у цій ієрархії відповідає за свою ділянку роботи. Необхідно мати здатність перетворити неорганізовану групу людей в кваліфікованих фахівців, які працюють на результат. А для цього необхідно визначитися з реальними та офіційними повноваженнями менеджера, їх особливостями, спільними та відмінними рисами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань важливості реальних та офіційних повноважень здійснювали як зарубіжні, так і вітчизняні науковці: Р. Белбин (Белбин, 2009), В. Белошапка (Белошапка, 2010), Д. Гоулман (Гоулман, 2013), Н. Жигайло (Жигайло, 2012), І. Калинаускас (Калинаускас, 2013), М. МакКормак (МакКормак, n.d.), М. Мірчев (Мірчев, n.d.), М. Палли та М. Уэйкфілд (Палли & Уэйкфілд, 2013), З. Юринець (Юринець, 2012), В. Яцура та О. Жук (Яцура & Жук, 2008) та ін.

**Мета статті, завдання та методологія дослідження.** Роль менеджера в організації є багатопланою. Він наділений правом вирішувати, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків з іншими людьми. Особистісний авторитет і повноваження є підґрунтям, на якому формується його реальний вплив на діяльність організації, зокрема й управлінську систему загалом, в результаті чого **метою статті** є розмежування та окреслення особливостей реальний та офіційних повноважень менеджера щодо діяльності в організації. Завданнями дослідження є:

- визначення особливостей управлінської праці, викликані необхідністю розмежування реальних та офіційних повноважень менеджера;
- опис складових реальних та офіційних повноважень менеджера;

- визначення сильних та слабких місць реальних та офіційних повноважень менеджерів.

Досягнення поставлених завдань здійснюється за допомогою наступних методів: системного аналізу, графічного, порівняльного, аналітичного.

**Основні результати дослідження.** У вузькому сенсі слова, менеджер – це той, у кого є підлеглі.

Повноваження – це права, надані менеджеру керівництвом організації, для виконання ним покладених на нього обов'язків. Право – це обсяг і форма свободи (юридичної можливості) посадової особи, яка надається виключно для виконання юридичного обов'язку. Це визначення офіційних (формальних) повноважень менеджера. Як правило, ці повноваження закріплені формально, тобто письмово в посадових обов'язках та інших документах організації.

З досвіду відомо, що наділені одними і тими ж повноваженнями різні менеджери по-різному ними розпоряджаються. Беручи на одну і ту ж посаду менеджера, різних людей, ми виявляємо через деякий час, що підлеглі одного керівника, практично ігнорують, а підлеглі іншого менеджера швидко і старанно виконують доручені завдання. Дану ситуацію можна пояснити наступним:

- потрібно розрізняти посаду і її наповнення. Наповнення – це конкретна людина, особистість, що займає посаду в організаційно-штатній структурі;
- для кожної посади (а не конкретного менеджера) керівництвом організації розробляє набір офіційних повноважень стосовно підлеглих;
- різні менеджери (наповнення) по-різному використовують наявні у них офіційні повноваження (ОП).

Важливо відзначити, що багато менеджерів крім офіційних повноважень, наданих їм керівництвом організації, створюють собі додаткові повноваження (ДП), отримуючи, таким чином, реальні повноваження (РП) щодо підлеглих. Наприклад, налагодивши з керівництвом конструктивний контакт, використовують для заохочення і покарання підлеглих ресурси і права, які є у керівництва з їх дозволу. Тобто:

$$\text{РП} = \text{ОП} + \text{ДП}, \quad (1)$$

де РП – реальні повноваження;

ОП – офіційні повноваження;  
ДП – додаткові повноваження.

Таким чином, офіційні повноваження керівництво організації надає певній посаді в організаційно-штатній структурі, а реальні повноваження конкретний менеджер (наповнення, особистість) створює (набуває) самотійно.

Розглядаючи офіційні повноваження менеджера доцільно їх розділити на два види відповідно до різних видів діяльності (продуктивної та соціодіяльності), а саме:

а) повноваження щодо продуктивної діяльності (ПД) підрозділу і співробітників. Організуючи ПД, менеджер не відокремлює людей від інших ресурсів. Поняття людських ресурсів, в даному випадку, за змістом близьке до висловлювання «гвинтики державного механізму», якщо гвинтик зламався, його лагодять або замінюють, головне – безперебійна робота механізму. Гвинтик – це ресурс, який, як вважається, завжди знайдеться.

До повноважень щодо продуктивної діяльності належать права:

- ставити цілі і завдання (що потрібно досягти);
- планувати роботи по досягненню цілей (завдань);
- організувати роботу підрозділу;
- контролювати хід робіт;
- розпоряджатися ресурсами;
- коригувати плани, цілі та завдання;
- оцінювати результати продуктової діяльності;
- підбирати і розставляти кадри, навчати їх.

Продуктивна діяльність організовується і управляється без виділення людей в окрему, особливу категорію. Люди в даному випадку прирівнюються до інших матеріальних ресурсів, якими передбачається, що можна розпоряджатися так само, як наприклад, обладнанням і механізмами, сировиною і готовою продукцією.

Планування і організація ПД не вимагає залучення додаткових знань про психологію людей, соціальної психології колективу (групи, команди), обліку конкретних особливостей співробітника;

б) повноваження для соціодіяльності щодо підлеглих. Більш вузько, це повноваження стимулювати (мотивувати) персонал за допомогою «батога і пряника» (заохочувати їх або карати).

Офіційні повноваження, як правило, закріплені формально, тобто, вони обумовлені і прописані в документах, але вони можуть існувати також у двох інших видах. Як приклад, неформальний або психологічний контракт між менеджером і його підлеглими.

Неформальні повноваження обумовлені менеджером з підлеглими, але не прописані, це неформальний контракт. Психологічний контракт означає не прописані і, навіть, не обумовлені повноваження, але які взаємно розуміються обома сторонами (менеджером і його підлеглими). Найчастіше саме повноваження щодо продуктивної діяльності існують у вигляді неформального або психологічного контракту.

Найчастіше, в організації, в тих чи інших регуляторних документах чітко прописуються умови заохочення і покарання співробітника. Умови отримання премії в певному розмірі, відгул, або умови для накладення штрафу та його розмір.

З одного боку, це чітко і ясно мотивує співробітників на дії, які дозволяють їм отримати ті чи інші заохочення і уникнути стягнень, це плюс такого підходу. Але є і величезний мінус. Такий підхід, іменованій далі адмініструванням, відбирає повноваження у менеджера, так як його роль в цьому випадку зводиться до ролі контролера ВТК (відділу технічного контролю).

Менеджер при такому підході не може сам вибрати інструмент впливу на підлегло, заохочувати його залежно від випадку. Він зобов'язаний діяти відповідно до регламенту (або інших нормативних документів).

Адміністрування підміняє свободу волі менеджера, свободу менеджера самотійно вибирати той чи інший спосіб заохочення або стягнення з усього арсеналу офіційних повноважень, наданих менеджеру щодо його підлеглих. Арсенал впливу менеджера, при цьому, штучний і, як правило, несвідомий для вищого керівництва організації.

Адміністрування – це прописування в нормативних документах організації бажаної діяльності співробітника і бажаних результатів цієї діяльності, а також заходів заохочення і стягнення в залежності від фактичної діяльності та її результатів.

Якщо в нормативному документі організації чітко зафіксований розмір премії співробітника при виконанні ним певних умов, таке адміністрування відбирає частину повноважень у менеджера. По суті, тепер це вже не премія, а форма відрядної оплати праці. Премією вона стане тоді, коли її по власному розумінню зможе призначати (або не призначати) менеджер, визначаючи розмір премії в дозволені йому організацією рамках (діапазоні, вилиці, межах), оцінюючи старання співробітника (його зусилля, внесок) і досягнутий їм результат, порівнюючи зусилля і результат діяльності підлеглого з базою, обраною самим менеджером.

Базою для порівняння витрачених зусиль і отриманих результатів діяльності може бути:

- 1) результати і зусилля минулого періоду;
- 2) результати і зусилля колег по роботі або конкурентів;
- 3) заплановані результати і плановані зусилля;
- 4) потенційно можливі для даного співробітника в ситуації, що склалася зусилля і результати.

Таке адміністрування підміняє собою керівництво та управління діяльністю підлеглого і переводить взаємодію менеджера з підлеглим в автоматичний режим.

Наявність повноважень у менеджера дає йому можливість впливати на підлеглого в ручному режимі, мотивувати, впливати на нього залежно від ситуації, її оцінки мене-

джером і його розуміння справедливого заохочення або стягнення на його власний вибір.

Адміністрування передбачено для місця (посади), а не для наповнення місця (особистості). Неможливо в нормативному документі врахувати і прописати особливості особистості співробітника (наповнення). Менеджер керує і управляє конкретною людиною, особистістю, наповненням, тому йому і потрібні повноваження для такого керівництва і управління.

Заохочення і стягнення, передбачені формальними повноваженнями в організації доцільно оформити не тільки в посадових інструкціях, а й у вигляді окремого документа, наприклад Дисциплінарного Статуту організації (ДСО) (рис. 1).



Рис. 1. Розділи, передбачені Дисциплінарним Статутом організації

В розділі «Заохочення» та «Стягнення» бажано окремо прописати перелік можливих заохочень та, відповідно, стягнень щодо кожної категорії співробітників.

В даних розділах необхідно також прописати права заохочувати та, відповідно, застосовувати стягнення щодо своїх безпосередніх підлеглих за різними категоріями менеджерів (від нижчестоящих менеджерів до вищих), окремо для кожної категорії менеджерів.

**Висновки.** Отже, за результатами про-

веденого дослідження можемо сказати, що офіційні повноваження дають можливість особі прямо або опосередковано впливати на членів організації. Об'єкт влади підпорядковується впливу не за власним бажанням, а виходячи з обов'язку виконувати розпорядження суб'єкта влади. Також об'єкт може підлягати впливу завдяки можливості суб'єкта впливати на подальшу його кар'єру, умови праці, заробітну плату тощо. За будь-яких умов реальні повноваження у чистому їх вигляді формують у підлеглому виключно

зовнішню мотивацію на виконання своїх трудових обов'язків. Реальні повноваження ж можна описати так, коли особа, що займає офіційну посаду в системі управління орга-

нізації з відповідними владними повноваженнями, також має вплив на людей завдяки своїм особистісним якостям, зокрема авторитету.

#### Література

1. Белбин Р. Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу / пер. с англ. ; 3-е изд. М. : Кивитс, 2009. 230 с.
2. Белошапка В. А. Створення культури результативності: компетенції «неручного» управління бізнесом. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 2(104). С. 82–93.
3. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / пер. с англ. А. П. Исаевой. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 512 с.
4. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент. Львів : Львівський національний університет ім. Івана Франка, 2012. 367 с.
5. Калинаускас И. Lift. Поднимите внутреннюю энергию на максимально возможный уровень. М. : Альпина Бизнес Букс, 2013. 176 с.
6. МакКормак М. Як встигнути все зробити і вчасно завершити свій робочий день. URL: <http://www.elitarium.ru/> (дата звернення: 13.12.19).
7. Мірчев М. Поліпшення результативності праці менеджерів з метою підвищення конкурентності організацій. URL: <http://www.hrm.ru> (дата звернення: 13.12.19).
8. Палли М., Уэйкфилд М. Формируем стойкость. Как процветать во времена перемен. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 112 с.
9. Юринець З. В. Оцінювання результативності праці менеджера. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*. 2012. Вип. 22.05. С. 307–311.
10. Яцура В. В., Жук О. П. Менеджмент. Львів : Львівський національний ун-т ім. І. Франка, 2008. 444 с.

#### References

1. Belbin, R. (2009). *Teams of managers. How to explain their success or failure*. Moscow: Kivits. (in Russian)
2. Beloshapka, V. A. (2010). Creating a culture of performance: the competencies of "awkward" business management. *Topical problems of the economy*, 2(104), 82–93. (in Ukrainian)
3. Goulman, D. (2013). *Emotional intelligence in business*. Moscow: Mann, Ivanov, and Ferber. (in Russian)
4. Zhigaylo, N. I. (2012). *Communication management*. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. (in Ukrainian)
5. Kalinauskas, I. (2013). *Lift. Raise your internal energy to the highest possible*. Moscow: Alpina Business Books. (in Russian)
6. McCormack, M. (n.d.). How to get everything done and finish your work on time. Retrieved from <http://www.elitarium.ru/>. (in Ukrainian)
7. Mirchev, M. (n.d.). Improving the Performance of Managers to Improve Organizational Competitiveness. Retrieved from <http://www.hrm.ru>. (in Ukrainian)
8. Pally, M., & Wakefield, M. (2013). *We form a resistance. How to thrive in times of change*. Moscow: Mann, Ivanov, and Ferber. (in Russian)
9. Yurynets, Z. V. (2012.) Evaluation of the performance of the manager. *Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine: collection of scientific and technical works*, 22.05, 307–311. (in Ukrainian)
10. Yatsura, V. V., & Zhuk, O. P. (2008). *Management*. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. (in Ukrainian)