

**Заклад вищої освіти «Український католицький університет»
Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку**

**Кваліфікаційна робота на тему
«Оновлення організаційної структури як елемента реалізації нової
стратегії ГО «Інтерньюз-Україна»»**

Виконала: студентка II курсу, групи
СУН22/М

Галузі знань 07 «Управління та
адміністрування»

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми «Управління
Неприбутковими організаціями»

Юдіна Катерина

Керівниця: О. Юзькова, к. держ. упр.

Рецензент: В. Борщевський, д.е.н.

Львів - 2024 року

Юдіна К.О. Оновлення організаційної структури як елементу реалізації нової стратегії організації ГО «Інтерньюз-Україна»: Кваліфікаційна робота: (073 «Менеджмент») / К.О. Юдіна / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер: к. держ. упр Юзькова О. – Львів: УКУ, 2024. – 102 с.

Анотація. У магістерському дослідженні надається огляд теорії щодо організаційних структур та життєвих циклів організацій, проведено аналіз організаційних структур українських громадських організацій та благодійних фондів з акцентом на ефективність та відповідність структур стратегіям організацій. На основі теоретичних та аналітичних знань, розроблено рекомендації для вдосконалення організаційної структури та запропоновано оновлену організаційну структуру ГО «Інтерньюз-Україна».

Ключові слова: організаційна структура, стратегія, життєвий цикл організації, взаємозв'язок стратегії та структури.

Abstract. The master's thesis provides an overview of the theory of organizational structures and life cycles of organizations. It analyzes the organizational structures of Ukrainian NGOs and charitable foundations, with a focus on assessing their efficiency and alignment with organizational strategies. Utilizing theoretical and analytical knowledge, the thesis develops recommendations for enhancing organizational structure and updated organizational structure for the NGO Internews Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ГО ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ	7
1.1. Теоретичні засади визначення організаційної структури та стратегії Організації	7
1.2. Вплив стратегії на організаційну структуру	17
1.3. Оптимальний вибір організаційної структури в залежності від етапу життєвого циклу Організації	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УКРАЇНСЬКИХ ГО ТА ГО «ІНТЕРНЬЮЗ-УКРАЇНА»	38
2.1. Аналіз організаційних структур українських ГО	38
2.2. Загальні відомості про Організацію та аналіз оновленої стратегії ГО «Інтерньюз-Україна»	47
2.3. Аналіз організаційної структури та рівня організаційного розвитку ГО «Інтерньюз-Україна»	51
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПЛАН ОНОВЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ГО «ІНТЕРНЬЮЗ-УКРАЇНА»	64
3.1. Рекомендації для вдосконалення організаційної структури	64
3.2. План втілення наданих рекомендацій	71
3.3. Пропонована оновлена органіграма Організації	76
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

2024 рік Україна зустрічає в стані війни та невизначеності. Постійна необхідність реагувати на ургентні безпекові, економічні та соціальні виклики, на перший погляд, не лишає простору для стратегічного планування та розбудови спроможності як країни в цілому, так і окремих її галузей та інституцій. З іншого боку ми бачимо, що тільки такі інституції здатні не лише втриматися, а й продовжувати роботу та забезпечувати громадян електрикою, зв'язком, надавати логістичні, банківські та інші послуги. Саме тому, питання спроможності різноманітних гравців, у громадському секторі зокрема, є критичним. Наявність стійкого громадського сектору в Україні дає не лише тактичні дії у межах своїх проєктів для наближення перемоги, а й гарантує розвиток демократії, захист прав та інтересів громадян, а також сприяють сталому соціальному та економічному розвитку країни. Таким чином, на третій сектор у час війни покладається подвійна відповідальність та додаткові виклики. Для того, щоб впоратися з цими викликами, організаціям потрібно бути готовими до стрімкого зростання, перегляду своїх цілей та до постановки нових робочих завдань.

Таким чином, тема «Оновлення організаційної структури як елементу реалізації нової стратегії організації ГО «Інтерньюз-Україна» актуальна через необхідність організації адаптуватися до змін та викликів, забезпечуючи ефективну реалізацію стратегічних цілей навіть в умовах невизначеності та воєнних дій. Оновлення організаційної структури ГО викликане необхідністю реалізації усіх проєктів та стратегічних напрямків діяльності організації, що передбачає залучення більшої кількості людських та адміністративних ресурсів.

Попри практичну актуальність теми для сфери неурядових організацій, теоретичних напрацювань, які б стосувалися організаційних структур та стратегій саме громадських організацій бракує. Однак ми ознайомилися із загальними напрацюваннями з теорії менеджменту та виявили їх застосовність

до третього сектору. В цілому, нам вдалося ознайомитися із такими роботами закордонних та українських дослідників як Іцхак Адізес, Майкл Портер, Пітер Друкер, напрацюваннями всесвітньовідомої консалтингової агенції McKinsey & Company, Оксани Шахової, Валерії Самойлової, Софії Корягіної. Також у роботі були використані матеріали та напрацювання викладачів Інституту Лідерства та Управління УКУ.

Мета дослідження — розробити концепцію оновленої організаційної структури ГО «Інтерньюз-Україна» як частину реалізації нової стратегії організації.

Мета дослідження передбачає виконання таких завдань:

1. Визначити основні терміни та дослідити теоретичне підґрунтя теми, а саме ознайомитися з організаційними структурами та етапами життєвих циклів організації та визначити їх роль у втіленні стратегій організацій;
2. Проаналізувати організаційні структури українських неурядових організацій, досвід яких може бути релевантним для ГО «Інтерньюз-Україна» та бути адаптованим та застосованим (або не застосованим) на практиці;
3. Проаналізувати наявну організаційну структуру ГО «Інтерньюз-Україна» та її відповідність оновленій стратегії;
4. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення наявної організаційної структури;
5. Розробити календарний план втілення рекомендацій;
6. Запропонувати вдосконалену організаційну структуру.

Об'єктом дослідження є ГО «Інтерньюз-Україна» та її нова стратегія, а *предметом дослідження* — оновлення організаційної структури.

Під час написання роботи застосовані теоретичні та емпіричні *методи дослідження* такі як аналіз, узагальнення, порівняння та анкетування.

Результати дослідження, а саме рекомендації щодо оновлення організаційної структури, запропонована оновлена органіграма та план

реалізації, будуть обговорені та поступово втілені в організації «Інтерньюз-Україна».

Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок основного тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому теоретичному розділі «Організаційна структура як важливий елемент реалізації стратегії організації» розглянуто основні поняття такі як громадські організації, стратегія, організаційна структура, її типи та види, життєвий цикл організації тощо та їх взаємний вплив.

У другому розділі «Аналіз організаційних структур українських ГО та ГО «Інтерньюз-Україна» надано аналіз трьох громадських організацій («Детектор медіа», «Повернись Живим», «Право на захист»), визначено сильні та слабкі сторони їх організаційних структур та узагальнені основні риси, які можуть бути запозичені для оновлення структури управління ГО «Інтерньюз-Україна». У другому розділі надано основні відомості про досліджувану організацію, проаналізовано її оновлену стратегію та організаційну структуру за допомогою тесту для топменеджменту та анкетування працівників.

Третій практичний розділ «Рекомендації та план оновлення організаційної структури ГО «Інтерньюз-Україна» містить практичні рекомендації та поквартальний план на три роки для реалізації запропонованих змін. Також запропонована і зображена оновлена структура організації.

Висновки та додатки містять підсумки проробленої роботи та додаткові матеріали, які було використано або створено під час написання цієї роботи.

РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ГО ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Теоретичні засади визначення організаційної структури та стратегії Організації

Перш ніж говорити про організаційну структуру як важливий елемент реалізації стратегії організації, варто розглянути основні терміни та визначення, якими ми будемо послуговуватися у цій роботі, а саме: громадська/неурядова організація, організаційна структура, стратегія організації та життєвий цикл організації.

Відповідно до Закону України Про громадські об'єднання, громадська організація — «це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи»[1]. Також відповідно до Закону, громадська організація (далі ГО) є видом громадського об'єднання, що є добровільним об'єднанням фізичних та/або юридичних осіб для «здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів» [1].

Термін громадська організація (ГО) часто використовується разом із терміном неурядова організація (НУО). Зазвичай ці поняття вживаються синонімічно, однак в залежності від регіону та контексту можуть бути незначні відмінності. Як було згадано вище, ГО — це організація, створена для реалізації завдань та досягнення конкретних цілей на користь суспільства. ГО може діяти у різних сферах та напрямках, зокрема у сфері благодійної діяльності, соціальних послуг, культурних ініціатив, охорони довкілля, захисту прав людини, молодіжної політики, стратегічних комунікацій тощо.

Водночас термін «неурядова організація» більше акцентує на тому, що організація незалежна від урядового контролю та впливу. НУО може бути ГО, але також може включати інші організаційні форми, такі як об'єднання, фонди, ініціативи тощо. Попри ці незначні відмінності в термінах, вони обидва

позначають організації, що працюють на благо суспільства та здійснюють діяльність поза державним сектором (хоча і можуть співпрацювати з органами державної влади).

Кожна громадська організація має свою структуру, яка має бути прописана у статуті організації. Кембридзький словник визначає Організаційну структуру як спосіб, у який організована велика компанія чи організація, наприклад, типи стосунків, які існують між керівниками та працівниками [2]. Різноманітні іноземні видання, що спеціалізуються на економіці, бізнесі та підприємстві надають більш розширені поняття організаційної структури. Так, The Economic Times визначає її як систему, яка визначає, як здійснюються конкретні види діяльності для втілення стратегічної місії. До цієї системи також відносяться правила, ролі та обов'язки, вона також визначає як інформація циркулює між різними відділами в організаціях. Ефективна організаційна структура визначає роль кожного працівника (його компетенції та межі повноважень) та те, як він взаємодіє з іншими елементами системи [3].

Структура громадської організації формується на початковому етапі її створення, реєстрації організації та затвердження її статуту. Різні ГО можуть мати різні організаційні структури з різноманітними підрозділами, відділами та посадами. Однак є певні обов'язкові елементи структури НУО, які передбачені законодавством України та відомості про які мають міститись у статуті організації. До таких структурних елементів ГО належать: Вищий орган управління ГО (Загальні збори, Правління), члени ГО, виконавчий орган ГО, керівник ГО та відокремлені структурні підрозділи [4].

Отже, структура організації є системою різноманітних і взаємозалежних елементів (відділів, служб, посад і т.д.), спрямованих на виконання управлінських завдань та реалізацію місії організації. Організаційна структура має такі функції:

- встановлення порядку завдань, ролей, повноважень, відповідальності та винагород;

- координування ресурсів в організації (людських, адміністративних, матеріально-технічних, фінансових тощо);
- створення умов для здійснення організацією своєї діяльності та досягнення встановлених цілей (реалізації місії);
- структурування моніторингу та оцінки діяльності організації [5].

Дослідники виділяють широкий діапазон організаційних структур від чітко ієрархічних та бюрократичних до динамічних та адаптивних. Ця різноманітність пов'язана із сучасним широким спектром сфер діяльності підприємств та їх форм, а вибір кожної структури залежить як від складності продуктів чи послуг, які надаються; так і від розмірів самих організацій, географії їх діяльності, корпоративної культури тощо. Попри розмаїття структур та підходів до управління, у класичній теорії менеджменту можна чітко виділити два типи організаційних структур. Перша група це – механістичні (або ж ієрархічні чи бюрократичні) організаційні структури. До них відносяться лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна та дивізійна структури [6, с.152].

Такі структури характеризуються чіткою ієрархією влади, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, добором кадрів відповідно до технічних кваліфікаційних вимог та об'єктивною фіксованою системою винагороди (наприклад, за виконання KPI, чи за формальну відповідність працівника певним критеріям як освіта, стаж тощо) [5].

Ієрархічна або лінійна структура — це система, в якій кожен підлеглий має тільки одного керівника і кожен відділ реалізовує повний спектр робіт пов'язаних з його управлінням [7, с.36]. Лінійна структура ефективно застосовується для простих та однотипних видів діяльності. У чистому вигляді така структура зустрічається вкрай рідко та зазвичай у невеликих підприємствах [8]. До переваг такої системи відносять чіткість та простоту взаємодії, контроль та дисципліну в колективі, оперативність в ухваленні та реалізації управлінських рішень, економічність. Водночас така система має і свої недоліки такі як перевантаження топменеджменту та обмеженість

ініціативи рядових працівників, які перебувають на нижчих рівнях. Також до недоліків відносять можливість необґрунтованого збільшення керівників, що значно обтяжує систему [7, с. 36 -37].

Суть функціональної організаційної структури полягає у тому, що для виконання певних завдань утворюються окремі підрозділи всередині організації. Тобто функціональний керівник керує різними виконавцями та підрядниками для виконання робочих завдань. Такий підхід дає змогу зменшити кількість рівнів управління в організації, а вищий керівник відповідає тільки за регулювання відносин між функціональними керівниками, розподіл робочого навантаження між ними та приймає важливі стратегічні рішення для організації. До переваг такої організаційної структури зараховують спеціалізацію функціональних керівників, інформаційну оперативність та мінімальну залученість вищого керівництва до розв'язання поточних операційних питань. Серед недоліків такої системи називають порушення принципу єдиноначальності (на відміну від попередньої розглянутої структури, в одного робітника може бути декілька керівників залежно від проекту), складність контролю за всіма процесами та недостатню гнучкість [7, с. 38]. Отже, функціональна організаційна структура буде ефективною у випадку, якщо в організації будуть чітко прописані ролі та межі відповідальності для кожної посади, порядок взаємодії, а також ефективна внутрішня комунікація, яка допоможе уникнути непорозумінь.

Лінійно-функціональна структура є поєднанням лінійної та функціональної. Такий підхід базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Таким чином робочий процес організовується за лінійною схемою, а функціональні підрозділи підсилюють лінійних керівників та допомагають у розв'язання відповідних задач. Така структура є складнішою за попередні, адже варто зважати на зони відповідальності керівників. Для того, аби уникнути суперечностей між вказівками лінійного та функціонального керівників, зазвичай застосовуються певні застереження:

- вказівки лінійного керівника мають бути у пріоритеті;
- функціональний керівник має лише частину повноважень та може лише рекомендувати [7, с. 38-40].

Така система об'єднує в собі переваги обох як лінійної, так і функціональної структур. Водночас серед недоліків виділяють можливі ускладнення у взаємодії керівників лінійних та функціональних підрозділів, їх можливе перезавантаження та можливий опір змінам під час реорганізації [7, с. 38-40]. Ще одним недоліком такої структури називають сповільненість дій при ухваленні певних управлінських рішень через великий обсяг інформації, який потрібно обробити представникам різних відділів [9]. Отже, така організаційна структура може підійти організаціям з високим рівнем внутрішньої комунікації та з чіткими протоколами дій у різних ситуаціях, що дозволить не витратити час на узгодження деталей. Також, як і в попередньому випадку, всі обов'язки та зони відповідальності мають бути чітко зафіксовані для уникнення непорозумінь в колективі під час виконання робочих завдань.

Лінійно-штабна організаційна структура складається з лінійної структури й спеціалізованого підрозділу – штабу, який відповідає за тактичне і стратегічне планування діяльності організації, аналізує інформацію, готує аналітичні звіти та рекомендації [10]. Тобто такі штаби мають обмежене та специфічне коло повноважень, які пов'язані виключно з експертизою, а будь-які висновки мають лише рекомендаційний характер. Штаби не мають автономії в ухваленні рішень та підпорядковуються лінійним керівникам [8, с36].

Дивізійна організаційна структура характеризується групуванням видів діяльності залежно від цілей окремих підрозділів. На практиці це означає, що навколо виробництва певного продукту формується організаційно-адміністративний підрозділ, який діє автономно [7, с. 41]. У такій структурі дивізіон – це організаційна одиниця з власними функціональними підрозділами. На нього покладається відповідальність за виробництво, продаж, просування та отримання прибутку за певний вид товару. Такий підхід вивільняє топменеджмент організації для вирішення складніших

стратегічних завдань без потреби занурюватися в операційну діяльність [6, с.152].

Друга група організаційних структур — це адаптивні структури. Вони характеризуються гнучкістю та можливістю реагувати на постійні зміни у середовищі. До таких структур відносять проєктні, матричні, програмно-цільові, мережеві тощо [6, с.153].

Проєктні організаційні структури створюються на визначений термін (на час реалізації проєкту) для розв'язання конкретної задачі (розробки та реалізації проєкту). Так, до однієї проєктної команди залучають кваліфікованих працівників з різних сфер (проєктні менеджери та координатори, фінансові менеджери/бухгалтери, комунікаційники тощо), потреба у яких є в межах та на час імплементації конкретного проєкту. Після реалізації проєкту працівники повертаються у свої підрозділи або долучаються до нової проєктної команди для роботи над новим завданням. У такій структурі всі члени команди та ресурси підпорядковуються керівнику проєкту [6]. Така структура характеризується максимальною орієнтацією на клієнта, гнучкістю та здатністю оперативно реагувати на зміни та запити ринку. Такий підхід дозволяє використовувати персонал максимально ефективно та залучати найкращих та найбільш релевантних фахівців. Водночас проєктна організаційна структура не завжди може бути застосована, фахівці можуть стикатися з відсутністю роботи, нестабільним та ненормованим робочим навантаженням через відсутність проєктів на ринку або, навпаки, через наявність кількох задач одночасно чи динамічність та стислі терміни реалізації проєктів. Також у такій системі сильно відчувається залежність від клієнтів та високий рівень конкуренції [11].

Матрична структура це тип організаційної структури, в якій люди згруповані одночасно за двома різними операційними перспективами [5]. Матрична структура виникла через необхідність впроваджувати швидкі технологічні зміни при максимально ефективному залученні професійних фахівців. У матричній структурі відповідальність ділять між собою менеджер проєкту та функціональний керівник. Керівник проєкту стає тимчасовим

лінійним керівником, який відповідає за планування виконання задач, у той час, як постійний функціональний керівник відповідає за операційну діяльність в контексті діяльності всієї організації, відповідає за ресурси, зокрема людські, які будуть виділені для роботи над проектом [8, с.34].

Матричні структури водночас складні та універсальні, що робить їх більш придатними та релевантними для великих організацій, які працюють у різних галузях або географічних регіонах. Таке управління вважається більш динамічним, оскільки внутрішня комунікація відбувається швидше, не зважаючи на межі завдань. З іншого боку, в цій системі ланцюг підпорядкування в команді є складнішим та може збільшувати дистанцію між підлеглим та керівником [5].

Розрізняють також такі типи матричних структур як слабкі, збалансовані та сильні. У слабкій матриці керівник проекту має найменше повноважень для прийняття рішень у порівнянні з іншими типами матричного управління. Коли керівник проекту має обмежену владу, матриця стає слабкою, оскільки бюджет і терміни проекту знаходяться в руках керівника відділу [12]. У такій матриці кризи можна уникнути у випадку, якщо організації властива сильна та проактивна внутрішня ненасильницька комунікація.

У збалансованій матриці керівник відділу та менеджер проекту мають рівні повноваження, а члени команди звітують перед ними обома. Це забезпечує відкриту комунікацію між усіма, хто виконує керівні ролі, і дозволяє проекту безперешкодно рухатися вперед [12].

У сильній матриці саме керівник проекту має більшу частину повноважень щодо прийняття рішень, а керівник відділу має обмежені повноваження. Це створює сильну організаційну структуру, оскільки керівник проекту має повну відповідальність за результат. Керівник відділу може контролювати певні активності в межах проекту, але не приймає ключових рішень [12].

Мережевий тип організаційної структури – це сукупність самостійних або спеціальних структурних одиниць організації, пов'язаних між собою певними

домовленостями. Організації з мережевою структурою вирізняються найбільшою гнучкістю та адаптивністю до зовнішніх умов. [11, с.51].

Мережева структура управління найменш ієрархічна, вона характеризується децентралізованістю та гнучкістю ухвалення рішень. Ключовим компонентом у такій структурі є сильна внутрішня комунікація, побудована на відкритому спілкуванні [5]. Мережеві організаційні структури зазвичай не створюються «з нуля», а стають модифікацією вже наявних ієрархічних структур. Така структура значно полегшує управління географічно відділеними об'єктами та ресурсами. Вона дозволяє організаціям бути гнучкими під час створення вартості продуктів та послуг, дає можливість знайти шляхи зменшення витрат і підвищення якості продукції, водночас не будучи затратною у своєму функціонуванні [13, с.12-13].

Мережеві організації також часто залучають віддалені команди, частина функцій може передаватися партнерам чи постачальникам, що і забезпечує більшу ефективність та масштабність діяльності. Основний виклик мережевої структури полягає в тому, що вона створює більшу залежність і невизначеність, оскільки організація покладається на ефективність і якість роботи зовнішніх партнерів. Відповіддю на цей виклик, як вже зазначалося, може стати ефективна комунікація та побудова міцних, довготривалих та взаємовигідних відносин з партнерами [14].

Отже, ми розглянули найбільш поширені види організаційних структур, які умовно поділяються на ієрархічні та адаптивні. На основі вивченого матеріалу ми розробили порівняльну таблицю, яка допоможе узагальнити отримані знання.

Таблиця 1.1.

Порівняльний аналіз організаційних структур

Ознаки	Види ОСУ	
За рівнем бюрократії	формальні (бюрократичні)	неформальні
За ступенем гнучкості й адаптивності	механістичні	адаптивні

За горизонтальними взаємодіями	ієрархічна (лінійна)	функціональна	лінійно-функціональна	лінійно-штабна	дивізійна	проектні	матричні	мережеві
За вертикальними взаємодіями	ієрархічні		централізовані		децентралізовані		горизонтальні	
За характером взаємодії з людьми	корпоративні				індивідуалістичні			
За рівнем гнучкості	не гнучкі				помірно гнучкі		гнучкі	

Джерело: власна розробка автора за [5-14]

Варто також відзначити, що кожна з описаних організаційних структур буде ефективною лише у випадку, де зрозуміла внутрішня комунікація, фіксація зон відповідальності та прозорий опис ролей співробітників є частиною корпоративної культури. Кожен тип організаційної структури має свої переваги та недоліки і їх вибір залежить від багатьох факторів, які будуть розглянуті у наступних підрозділах.

Стратегія організації є ще одним поняттям, яке варто розглянути, коли йдеться про організаційну структуру. Кембридзький словник визначає стратегію як «детальний план досягнення успіху в таких ситуаціях, як війна, політика, бізнес, промисловість чи спорт, або навички планування ситуацій» або ж спосіб робити щось або справлятися з чимось [15].

Дослідники та практики зі сфери управління вивели десятки визначень стратегії. Так, М. Шерон Остер описав стратегію як «зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим». Класик стратегічного планування А. Д. Чандлер, пропонує більш розгорнуте визначення цьому терміну. Відповідно до його бачення, стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [16, с 22]. Макс Маккеон, британський консультант та дослідник, що спеціалізується на інноваційній стратегії, лідерстві та культурі, у своїй «Стратегічній книзі» зазначає, що стратегія – це про формування майбутнього, а корпоративна стратегія – про формування майбутнього цілої організації. Він описує стратегію як найкоротший маршрут

від наявних засобів до бажаних цілей для формування вашого майбутнього [17].

Майкл Портер, професор Гарвардської школи бізнесу, розглядає стратегію як всеохопний різнобічний інструмент, набір комплексних дій. Згідно з Портером, стратегія — це створення унікальної та ціннісної позиції, яка міститиме набір різноманітних активностей. Якби в роботі існувала лише одна ідеальна позиція, в організацій не було б потреби в стратегії. Перед ними стояла б лише одна ціль — виграти перегони за відкриття. Суть стратегічного позиціювання полягає у виборі та підборі видів діяльності, які будуть відрізнятися від дій конкурентів. Якби один і той самий набір активностей був найкращим для виробництва всіх товарів та продуктів, задоволення всіх потреб і доступу до всіх клієнтів, компанії могли б легко перемикатися між ними, а операційна ефективність визначала б продуктивність [18, с.43].

Отже, можемо визначити, що стратегія — це сукупність управлінських рішень щодо перспективного розвитку та досягнення місії організації. Важливо зазначити, що стратегія є у будь-якої організації, але не завжди буде втілена у конкретних документах. Водночас стратегія не є статичною, вона проактивна та адаптована до змін. Окрім того, якісна стратегія поєднує основні цілі організації та відповідні дії для їх досягнення в єдине ціле, а також рекомендує скеровувати ресурси організації таким чином, щоб досягти успіху і врахувати очікувані зміни в середовищі [16, с.16].

Не всі організації мають чітко прописану стратегію у вигляді конкретного документа. За словами топ управлінців та фахівців зі стратегічного менеджменту наявність такого документа не є необхідністю, якщо організація і без нього має розуміння своєї місії, візії, цілей та яким чином вона їх досягатиме. Немає чітких правил, що визначають зміст чи форму стратегії. Це може бути схема, малюнок, таблиця чи кілька речень записаних на аркуші паперу. Головна умова — стратегія має відображати суть діяльності організації та її реальну місію, вона має бути такою, якою послуговуватимуться всі співробітники організації. Відтак, немає чітко усталеного шаблону, за яким

структура має бути складена [19]. З наведених вище визначень можна зробити висновок, що стратегія посідає ключову роль в житті організації, адже є «дороговказом» для досягнення організаційних цілей та до переходу з «точки А в точку Б».

Отже, у цьому підрозділі ми вивчили ключові поняття, що будуть надалі використовуватися у цій роботі: ознайомилися з поняттям «громадська організація», розглянули види та типи організаційних структур та визначили поняття «стратегія». З вивченого матеріалу випливає, що кожна ГО (як і інші організації) має органи правління та організаційну структуру, що відповідає її діяльності. Кожен тип організаційної структури має свої переваги та недоліки, а вибір конкретної структури управління залежить від специфіки діяльності організації, сфери та ринку, на якому вона працює, розміру, корпоративної культури, цілей, наявних технологій та інфраструктури, людських ресурсів та інших факторів. Організаційна структура є інструментом реалізації стратегії, тому важливо, щоб вони були синхронізовані.

1.2. Вплив стратегії на організаційну структуру

Як вже було згадано у попередньому підрозділі, на вибір організаційної структури управління впливає стратегія організації, тобто те, яким чином вона втілюватиме свою місію. Це означає, що організаційна структура має бути побудована таким чином, щоб організація у найбільш ефективний спосіб могла реалізувати стратегію, а створення та втілення нової стратегії часто вимагає перегляду чинної структури організації [16, с.16].

«Структура прямує за стратегією» — стверджує один із постулатів теорії менеджменту, виведений гарвардським дослідником економіки та бізнесу А.Д. Чандлером [20]. Окрім того, організаційна структура відображає ставлення керівників щодо розподілу функцій і повноважень між працівниками, HR-політику, особливості сфери та ринку, у яких працює організація тощо.

Для того, щоб структура організації відповідала її стратегії, потрібно визначити основні напрямки її діяльності та розробити її ціннісний профіль. Саме це має лягти в основу оновленої організаційної структури [21, с 1].

Тобто, якщо наявна організаційна структура не може забезпечити успішне впровадження стратегії, її варто оновити. Процес зміни організаційної структури, як правило, включає такі компоненти або етапи:

- розподіл повноважень та відповідальності між співробітниками та підрозділами/відділами;
- координацію та інтеграцію діяльності підрозділів/відділів організації;
- прописання та формування управлінської ієрархії та ступеню децентралізації підрозділів.

Для приведення структури у відповідність до стратегії, організація повинна чітко визначити такі аспекти діяльності:

- згідно зі стратегією виділити пріоритетні види або сфери діяльності;
- сформулювати ефективну систему внутрішніх комунікацій;
- переглянути обсяг повноважень, які матиме кожен чинний чи новоутворений підрозділ;
- за потреби ввести нові організаційні форми/підрозділи [22, с 136-138].

Адаптація організаційної структури управління до потреб стратегії вимагає від організації максимально відкритої системи. Так, безперервна робота організації залежить від того, чи забезпечить вона стабільне надходження ресурсів, а також, від постійної підтримки свого соціального статусу та репутації. Другий пункт обумовлений тим, що організація не лише виробляє продукцію чи надає послуги, але й може впливати на довкілля та/чи суспільство у негативний спосіб зокрема. [23, с.204]

Серед чинників, які впливають на формування організаційної структури називають:

- Динамізм зовнішнього середовища — динамічне середовище вимагатиме швидких та рішучих змін, які занадто бюрократична система не зможе втілити.
- Географічне розташування, а також у випадку, якщо організація має філії у різних містах чи країнах, їх віддаленість від головного офісу також гратиме роль. Додатково значення матимуть культурні особливості країни/регіону, де працює компанія.

- Диверсифікація джерел прибутку — від розмаїття продуктів, послуг та клієнтів залежатиме кількість різних відділів.
- Сфера діяльності — галузь також впливає на організаційну структуру підприємства. Так, організації, що працюють в ІТ чи інші технологічні компанії мають більш гнучкі структури, а державні підприємства зазвичай бюрократизовані та важче адаптуються до змін.
- Технології — внутрішні системи також залежать від того, якими технологіями користується організація, наскільки вона диджиталізована.
- Культура та традиції — роль грають не лише стосунки між колегами в організації (як горизонтальні, так і вертикальні), а й ставлення топменеджменту та рядових співробітників до нововведень та глобальних змін.
- Розмір організації — організаційна структура має бути зрозумілою та ефективною, а за великої кількості працівників вона не має бути заскладною.
- Стратегія — зміни стратегії мають відображатися в організаційній структурі, а структура повинна сприяти реалізації ключових напрямків та цілей організації [23, с.205-206].

Ще одним показником безпосереднього зв'язку між організаційною структурою та стратегією є модель «7S» розроблена експертами консалтингової фірми McKensey. Згідно з цією моделлю успіх організації визначають сім факторів: стратегія (strategy), структура (structure), системи (systems), стиль (style), співробітники (staff), навички (skills) та спільні цінності (shared values). Відповідно до цієї моделі, стратегія є сукупністю дій, які організація планує у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі. Ці дії повинні допомогти організації захистити або покращити свою конкурентоспроможність через створення унікальної ціннісної пропозиції для своїх клієнтів [24].

Водночас критичним викликом, пов'язаним зі структурою організації є її здатність зосередитися на тих параметрах структури, які, з одного боку, є важливими для розвитку корпорації на цей момент, а з іншого — бути готовими до змін, коли зовнішнє середовище цього вимагатиме [24].

Існує також і альтернативний погляд на взаємозв'язок організаційної структури та стратегії. Автори В. Чан Кім та Рене Моуборн у своїй статті «Як стратегія формує структуру» для видання «Гарвард Бізнес Ревью» (Harvard Business Review) називають такий підхід «структуралістським». На їх думку, коли стратегія та організаційна структура залежать від ринку та сфери діяльності, постачальників, підрядників, стейкхолдерів тощо є застарілою. На заміну такому підходу вони пропонують «реконструктивістський», який також називають стратегією блакитних океанів. Так, результати діяльності організації не обов'язково визначаються конкурентним середовищем сфери діяльності. Концепція стратегії блакитного океану може допомогти компаніям систематично реконструювати свої галузі та змінити послідовність «структура-стратегія» на свою користь.

Автори статті виділяють три фактори, які визначають правильний підхід: структурні умови, в яких працює організація, її ресурси та можливості, а також стратегічне мислення. Так, якщо структурні умови галузі або середовища є привабливими, а в організації є відповідні ресурси та можливості для того, щоб зайняти конкурентну нішу, структуралістський підхід може призвести до хороших результатів. У будь-якому випадку, фокус стратегії полягає в тому, щоб використовувати основні сильні сторони організації для досягнення прийнятної прибутковості. Однак коли умови несприятливі, на думку авторів, структуралістський підхід не працюватиме. Це особливо стосуватиметься сфер з надлишковою пропозицією, жорсткою конкуренцією та низькою нормою прибутку. У таких ситуаціях організація повинна прийняти реконструктивістський підхід і побудувати стратегію, яка змінить межі галузі. У цьому випадку організація повинна розробити стратегію, яка створить для себе новий ринковий простір. Якщо структурні умови, ресурси та можливості не вказують на той чи інший підхід, правильний вибір залежатиме від стратегічного мислення організації. Організація з інноваційним підходом і та, яка боїться втратити майбутні можливості, буде більш успішною в застосуванні реконструктивного підходу [25].

Отже, стратегія та організаційна структура взаємопов'язані у багатьох аспектах, а саме:

- місія та цілі організації: організаційна структура має сприяти втіленню місії організації;
- ресурси та бюджет: стратегія визначає необхідні ресурси для її реалізації (і на приведення організаційної структури у відповідність до стратегії зокрема). Водночас організаційна структура має забезпечувати максимально ефективну взаємодію між підрозділами та розумне використання людських, фінансових та інших ресурсів;
- взаємодія в команді: організаційна структура визначає правила взаємодії та характер комунікації між підрозділами;
- адаптація до змін: якщо стратегія зазнає змін, визначає нові напрямки діяльності абощо, організаційна структура також повинна бути готовою до реорганізації;
- корпоративна культура: організаційна культура і стиль лідерства також повинні відповідати стратегії, підтримувати та відображати загальні цінності, сприяти обміну ідеями.

Під час реалізації проєктів організації, зовнішньої та внутрішньої комунікації, під час планування майбутніх активностей, саме організаційна структура буде інструментом для досягнення цілей. У випадку, якщо структура виявиться достатньо гнучкою та відповідатиме всім потребам (наприклад, у штаті будуть наявні всі необхідні посади та співробітники) організації, та зможе досягти своїх цілей. У випадку, якщо структурі бракуватиме певної ланки, або, навпаки, вона буде перенасичена зайвими посадами, які спричинятимуть непотрібні бюрократичні ланцюжки, організація може не встигати за розвитком ринку та втрачати свою інноваційність та конкурентоспроможність. Отже, наведені вище дані свідчать про те, що узгодженість стратегії та організаційної структури сприятимуть ефективному досягненню цілей організації.

1.3. Оптимальний вибір організаційної структури в залежності від етапу життєвого циклу Організації

Теорія менеджменту зазначає, що кожна організація проходить через певний життєвий цикл, який визначає рівень її розвитку. Модель життєвого циклу організації спирається на спостереження за основними змінами в організації, її розмірі, досвіді, продуктах чи послугах, корпоративній культурі тощо. Про життєвий цикл організацій писали багато дослідників, однак більшість праць описують це явище порівнюючи організації з живими організмами, які народжуються, зростають, розвиваються, старішають та вмирають, тобто також мають певний цикл існування.

Вперше про життєві цикли організацій було згадано у роботі «Принципи економіки» Альфреда Маршалла у 1890 році. Маршалл описував нові організації як саджанці, що борються в тіні своїх вищих сусідів. Ті з них, що виживають, з часом виростають достатньо високими, щоб домінувати над своїми сусідами, але через деякий час вони також занепадають і падають. Першим дослідженням, яке надавало організаціям характеристик живих організмів, стала робота Мейсона Хайера «Сучасна організаційна теорія» [26]. Одним із засновників теорії життєвих циклів вважають також Ларрі Грейнера, який написав доповідь під назвою «Еволюція та революція в міру зростання організацій» (Evolution and Revolution as Organizations Grow), яка згодом була опублікована у журналі «Гарвард Бізнес Ревью» (Harvard Business Review) у 1972 році. Однак і до нього були спроби описати життєві цикли організацій: у 1967 році Гордон Ліппітт та Уоррен Шмідт запропонували свою модель з трьох основних етапів. З часом погляд на існування організацій через призму життєвого циклу набрав популярності серед інших дослідників, які розвинули та доповнили цю теорію.

Теоретик менеджменту О. Бланк визначив життєвий цикл організації як загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом

власників менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією тощо) [27, с.32].

Українська дослідниця С.В.Корягіна запропонувала оптимальне визначення поняттю життєвого циклу організації — це сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації [28, с.73].

Як бачимо, запропоновані визначення є синонімічними, можемо узагальнити, що життєвий цикл організації — це різні етапи розвитку, які проходить організація протягом свого існування від заснування до ліквідації.

З другої половини ХХ ст. різні дослідники пропонували свої моделі життєвого циклу організації. Найбільш поширеними моделями стали описи за авторства вищезгаданих Гордона Ліппітта та Уоррена Шмідта, Ларрі Грейнера, а також Д. Міллера та П. Фрізена, Іцхака Адізеса та інших. Слід зазначити, що моделі подібні між собою та в середньому налічують від 4 до 10 етапів розвитку, але розглядають життя організацій з різних кутів. У цій роботі ми розглянемо найбільш поширені концепції життєвих циклів. Їх короткий опис та порівняння наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння основних моделей життєвого циклу організації

Назва / автори моделі	Модель Гордона Ліппітта та Уоррена Шмідта	Модель зростання за Ларрі Грейнером	Модель Міллера і Фрізена	Модель Іцхака Адізеса	Модель зростання Ніла Черчилля та Вірджинії Льюїс	Модель зростання малого бізнесу Лоуренса Штайнмеца
етапи життєвого циклу	народження	Етап I: Креативність	Народження	Пренатальний розвиток	Етап I: Існування	Етап I: Пряме втручання та контроль («Живи або помри»)
		Етап II: Спрямування		Дитинство		
	молодість	Етап III: Делегування	Зростання	Підлітковий вік (юність)	Етап III: Успіх	

		Етап IV: Координація	Зрілість	Зрілість (розквіт сил)		(«Бути менеджером »)
		Етап V: Співпраця	Відродження	Середній вік (стабільність, зрілість)	Етап IV: Зліт	Етап III: Непрямий контроль («Стабільніс ть»)
				Похилий вік		
				Вихід на пенсію (рання бюрократія)		
		Етап VI: Соціальний договір	Спад	Старість (бюрократія)	Етап V: Зрілість ресурсів	Етап IV: Дивізійна організація
	зрілість			Смерть		
рушійна сила	Управлінські рішення на кожному з етапів	час та попередній досвід	Обсяги продажів (прибутки) та організаційн а структура	Зростання як біологічне життя	Залученість засновників	Криза стилю управління

Джерело: розроблено автором за [26-30]

Гордон Ліппітт та Уоррен Шмідт описали життя бізнес-організацій через призму теорії розвитку особистості. Дослідники дійшли висновку, що розвиток організації залежить від розв'язання шести критичних проблем на різних етапах життєвого циклу від народження до юності та зрілості. Саме ці завдання, що змінюються від одного етапу до іншого, визначають стадію розвитку організації, а не її розмір, географія, частка ринку чи складність циклу виробництва. Такими рішеннями є: 1) створення системи; 2) досягнення порогу виживання; 3) створення стабільності; 4) набуття репутації; 5) досягнення унікальності; 6) здатність відповідати на соціальні потреби [29, с.87].

Відтак, згідно з їх моделлю, етапами життєвого циклу організації є:

- Народження: створення нової організації та її виживання як життєздатної системи. Ключовими питаннями для неї є рішення про те, чим ризикувати та чим жертвувати.
- Молодість: здобуття стабільності, репутації та гордості.

- Зрілість: досягнення унікальності та адаптивності. Організація повинна вирішити, як змінитися, щоб зберегти свою конкурентну позицію та як зробити свій внесок у суспільство, обираючи, чим ділитися [26].

Модель зростання за Ларрі Грейнером побудована на основі віку та розміру організації з припущенням, що організаційні практики змінюються з часом. Дослідник презентує п'ять фаз росту, що перериваються революціями. Кожна фаза виникає з попередньої й викликає наступну [26].

Етап I: Креативність. На етапі креативності організація створює продукт і ринок. Лідери організації підприємливі та далекоглядні, вони швидко реагують на запити ринку та зміни у ньому. Однак з часом відсутність чіткої структури та управління створюють кризу лідерства [26].

Етап II: Спрямування. На цьому етапі засновники організації мають залучити кваліфіковане управління організацією та найняти відповідних спеціалістів. У результаті у неї починає формуватися структура з системами, стандартами роботи та ієрархічною структурою звітності [26].

Етап III: Делегування. На цьому етапі виникає криза автономії, коли процес прийняття рішень занадто централізований, щоб бути ефективним. Організації намагаються адаптуватися за допомогою делегування, але якщо організація не готова до цього, то перспективні та талановиті співробітники залишають її [26].

Етап IV: Координація. Після успішного проходження кризи контролю постає потреба у створенні формальних систем планування, контролю та управління ресурсами. Додатково зростає розрив між керівниками головного офісу та керівниками на місцях, якщо організація має декілька офісів. «Криза бюрократії» призводить до того, що організація стає занадто великою і складною, щоб працювати в межах формальних і жорстких систем [26].

Етап V: Співпраця. Якщо організація пережила четверту революцію, на зміну бюрократії приходять співпраця, соціальний контроль і самодисципліна. Грейнер передбачив, що п'ятий етап може створити психологічну кризу: надмірна командна робота, інновації та бажання випередити конкурентів

можуть привести співробітників до емоційного вигорання. Щоб пережити кризу та перейти на наступний етап розвитку, компанії потрібно зосередитися на добробуті, відпочинку та відновленні сил співробітників [26].

Етап VI: Соціальний договір. На цьому етапі укладається новий соціальний договір між організацією та її працівниками, коли лідери будують людиноцентричну організацію оскільки розуміють, що люди є головним та основним ресурсом організації [26].

Як і багато інших дослідників, Міллер і Фрізен представили п'ятиступеневу передбачувану схему. Цю модель вони побудували на основі дослідження 36 великих організацій. Як бачимо з опису, однією з визначальних риз кожного з циклу є обсяг продажів та прибутків з одного боку та зміни в організаційній структурі — з іншого. Отже, основні етапи життя організації такі:

- Народження: організацію на цьому етапі розвитку характеризує вік — їй менше ніж 10 років та характер управління — у ній домінує власник-менеджер.
- Зростання: продажі зростають більш ніж на 15 відсотків. Компанія має функціональну структуру та деякі формальні політики.
- Зрілість: зростання продажів сповільнюється, а організація стає більш бюрократизованою.
- Відродження: зростання продажів відновлюється, і компанія диверсифікує свої продуктивні лінійки. Зазвичай вона має дивізіонну структуру та складні системи управління.
- Спад: прибутковість знижується, оскільки продажі вирівнюються, а інновації зупиняються [26].

Одним з найпоширеніших та детальніших описів пропонує дослідник та консультант з управління Іцхак Адізес. Його модель налічує 10 життєвих етапів: Пренатальний розвиток, Народження, Дитинство, Підлітковий вік (юність), Зрілість (розквіт сил), Середній вік (стабільність, зрілість), Похилий вік, Вихід на пенсію (рання бюрократія), Старість (бюрократія), Смерть.

На *пренатальному етапі* організація ще не існує, а її засновники лише планують її заснування. Більш досвідченим управлінцям ідеї засновників новоутвореної організації можуть здатися надто амбітними, сміливими та нереалістичними. Однак, згідно з теорією автора, на цьому етапі переважають ентузіазм, ідейність, бажання втілити мрію та сміливість засновників, ніж раціональний та виважений підхід [30, с.95]. На цьому етапі, оскільки організації ще не існує, то вона і не має організаційної структури. Окрім того, скоріш за все засновники не задумувалися про це аспект та не мають уявлення про те, якою вона має бути, оскільки їхня увага максимально сфокусована на ідеї та місії самої організації.

Наступним етапом є *народження організації*, тобто її формальне заснування. На цьому етапі організація реєструється, відкриває рахунок в банку, орендує приміщення тощо. Генерування ідей та ентузіазм щодо майбутніх активностей перетворюються на безпосередні дії. Ознаками цього періоду є велике навантаження на співробітників, відсутність системи та стратегії, більша концентрація на конкретних тактичних діях, ніж на тому, куди рухається організація та чого прагне. «Така організація дійсно дуже схожа на новонародженого: йому постійно потрібне «молоко» (оперативний капітал). Окрім цього, вона дуже вразлива до впливу зовнішніх подразників» [30, с.98]. Так, характеризує автор цей етап розвитку організації у своїй книзі «Як подолати кризу управління». Як вже було зазначено, на цьому етапі організація, хоч вже існує, але досі не має чіткої структури. Більшість працівників виконують одразу декілька функцій, керівники ще максимально залучені в операційну діяльність і можуть працювати на рівні зі своїми підлеглими. На цьому етапі життєвого циклу структура може бути максимально горизонтальною.

Період становлення організації Адізес порівнює з тим періодом *дитинства*, коли дитина вже в змозі вирізняти предмети та фокусуватися на них. Все, що відбувається навколо, цікавить її, водночас у цьому віці дитина (та організація) не здатні розгледіти загрози та спрогнозувати ризики. Отже, на

цьому етапі організація бачить багато можливостей для свого розвитку, однак їй важко визначити пріоритети. На цьому етапі варто визначити основні засади, які складатимуться не лише з пунктів які треба втілити в життя, а й з переліку дій, які робити не треба. Якщо організація не зуміє визначити свої пріоритети та напрямок руху, вона може збанкрутувати [30, с.100]. На цьому етапі життєвого циклу структура не сильно відрізнятиметься від попередньої, окрім того, що обов'язки працівників стануть чіткішими.

Юність або підлітковий вік характеризуються систематизацією, диджиталізацією, більшою увагою плануванню, появою правил та засад (але вони не завжди працюють/їх не завжди дотримуються). На цьому етапі можуть виникнути суперечності між засновниками через різні погляди на майбутнє організації. У цьому життєвому циклі важливо стабілізувати організацію та вийти на більш офіційний рівень, розробити правила та політики, які будуть зрозумілі всім [30, с.101]. Саме на цьому етапі структура починає нормалізовуватися, з'являються описи ролей, а керівники збільшують дистанцію між собою та підлеглими, з'являється субординація в колективі.

Організація у *розквіті сил або у період зрілості* діє згідно з планом та має чітко встановлені порядки. Вона бачить як можливості, так і загрози, водночас може бачити результати попередніх досягнень. Саме цей етап є визначальним, чи організація перейде на стадію старіння, чи, якщо амбіції і прагнення її лідерів будуть більшими за те, що організація досягла вже, то вона буде розвиватися та зростати й надалі. Автор також зазначає, що у випадку, якщо керівники задоволені результатом, то самих лише їхніх прагнень розвитку вже буде недостатньо. Як аргумент на користь цієї думки він наводить формулу:

$$\text{Коефіцієнт прагнень} = (\text{бажані умови} / \text{очікувані умови} - 1).$$

Окрім того, рівень прагнень організації залежить від трьох чинників:

1. Психологічний вік людей відповідальних за ключові стратегічні напрямки: скільки емоційного ресурсу та зусиль людина готова вкладати та віддавати організації. Вважається, що молоді керівники будуть більш енергійними та готовими до більших жертв;

2. Відносна ринкова частка: коли організація досягає того рівня розвитку (виробництва і продажів), коли збільшення прибутків (у законний спосіб) є неможливим [30, с.104];

3. Дієвість структури організації: поки організація зростає та переходить від народження до розквіту, у ній створюються нові посади та відділи, але часто їх створення диктується більше тактичними міркуваннями, ніж стратегічними. Важливо слідкувати за тим, аби організація не ставала занадто масивною та не повороткою, вона має відповідати вимогам ринку та технологій. Окрім того, коли організація стає масивною, рівень її амбіцій та дух підприємництва спадає, поступаючись місцем бюрократії та внутрішнім регулюванням [30, с.104]. На цьому етапі організація найбільше розростається, збільшується не просто кількість працівників, а й різноманітних посад.

Середній вік (стабільність та зрілість) характеризується зменшенням кількості конфліктів в середині команди, впорядкованістю внутрішніх процесів та орієнтацією на результат. Також на цьому етапі організація почувається в безпеці та має фінансову стабільність, а більшість внутрішніх процесів направлені на підтримання цього комфорту. Відчуття нагальності, жорстокої конкурентної боротьби та необхідності пропонувати креативні рішення може ще бути присутнім, однак більш спорадично, ніж на постійній основі. З часом атмосфера в команді стає більш офіційною, менше коштів виділяється на дослідження ринку та загальний розвиток. Організація ще продовжує розвиватися, але на цьому етапі проявляються також і риси занепаду, оскільки дух підприємництва спадає [30, с. 106]. Отже, на цьому етапі організація турбується більше про власний комфорт, ніж про конкурентоспроможність, що впливає також і на організаційну структуру. Таким чином, якщо в організації був відділ досліджень чи аналітики, його можуть скоротити, водночас може збільшитися кількість HR спеціалістів, адміністраторів, офіс-менеджерів тощо, тобто тих посад, які забезпечують життєдіяльність організації, а не виробництво продуктів чи послуг. Може також зрости кількість керівників.

Похилий вік (аристократія): аристократична організація визначається тим, що у лідерів та працівників зникає орієнтація на результат, навіть короткотерміновий. На цьому етапі більшу увагу приділяють не безпосередній діяльності, а процесам, які її супроводжують (чи дотримано всіх необхідних бюрократичних процедур). Продукти та послуги, що надає організація є застарілими та більше не відповідають вимогам часу та ринку. Найбільш небезпечний прояв старіння, коли керівництво перестає бачити та сприймати загрози. Організація не здатна реалістично оцінити ситуацію: вона розраховує на лояльність старих клієнтів та не бере до уваги конкурентів. Окрім того, люди, які усвідомлюють ситуацію та прагнуть її змінити, можуть бути звільнені [30, с.107]. На цьому етапі організація припиняє своє зростання і нові спеціалісти їй вже не потрібні, водночас правила та регуляції для вже чинної команди стають дедалі жорсткішими. Варто відзначити, що на цьому та наступних етапах структура організації буде строго ієрархічною з чітко визначеним підпорядкуванням, а корпоративна культура не сприятиме розвитку та ініціативності персоналу. Розрив між керівництвом та підлеглими зростатиме.

Вихід на пенсію (рання бюрократія). Для того, щоб лишитися «на плаву» та продовжувати отримувати прибуток, такі організації зазвичай використовують підняття цін. Однак цей інструмент виявляється недієвим і продукти та послуги компанії не витримують конкуренції. Замість того, щоб прийняти рішення щодо оновлення продукції та повернення до конкурентної боротьби, лідери організації починають вести боротьбу одне з одним, адже кожен хоче перекласти провину та відповідальність за невдачі на іншого [30, с.113]. Отже, Організація не просто більше не може дозволити собі наймати нових працівників, вона починає втрачати привабливість і для тих, хто вже тут працює. Особливо це стосується перспективних спеціалістів, які бачать всі недоліки роботи і хочуть щось змінити.

Старість (бюрократія) від попереднього етапу відрізняється тим, що на етапі ранньої бюрократії ще можна було щось змінити за умов ефективного та

розумного втручання. На етапі старості будь-які інтервенції в діяльність, чи в структуру організації вже не матимуть сенсу. Повністю забюрократизована організація тяжітиме до розв'язання будь-яких питань виключно через формальні політики у письмовій формі, однак насправді щось вирішити навіть у такий спосіб неможливо. У такій системі жоден працівник не знає що насправді треба робити у тій чи іншій ситуації, адже володіє лише частинкою інформації. Зазвичай такі системи продовжують існувати лише шляхом монополії на ринку, тобто коли у клієнта немає вибору, окрім як повертатися до товарів чи послуг саме цієї компанії. У такому стані організація може існувати ще декілька років поступово занепадаючи ще більше, поки її не ліквідують [30, с.114]. Отже, на цьому етапі організація починає руйнуватися і її врятувати вже неможливо. Ні наймання нових співробітників (на заміну тим, що вже пішли), ні інші інтервенції вже не допоможуть.

Смерть (банкрутство) — етап, на якому організація припиняє своє існування. Зазвичай більшість перспективних працівників покидають організацію ще до цього, а в колективі лишаються «слабкі, необізнані та новоприбулі — тобто ті, у кого немає вибору» [30, с.117].

Окрім самих життєвих циклів організації, Адізес описав також стилі керівників організації та необхідні організаційні втручання, аби організація або перейшла на наступний рівень розвитку, або, якнайдовше затрималася у періоді розквіту.

Деякі дослідники розмежовують життєві цикли корпорацій та моделі зростання малого бізнесу. Від корпоративних вони відрізняються тим, що їхній успіх або провал найчастіше ґрунтується на ідеях, навичках і рішучості одного власника, який і є бізнесом. З одного боку небажання віддавати контроль може стати каталізатором невдачі, з іншого — інколи саме відданість та наполегливість засновника є вирішальною у кризові моменти.

Є два приклади моделей, які показують, як малий бізнес проходить через низку криз у своєму прагненні до стабільності.

Модель зростання Ніла Черчилля та Вірджинії Льюїс була створена у 1983 році на основі спостережень за малими підприємствами. Ця модель оцінює розмір, різноманітність, складність та п'ять управлінських факторів: 1) стиль управління; 2) структуру; 3) системи; 4) стратегічні цілі; 5) участь власника в бізнес-процесах. Дослідники виділили п'ять етапів розвитку малого бізнесу [26].

Етап I: Існування. На цьому етапі метою засновника є забезпечення такої кількості клієнтів та обсягу замовлень, які допоможуть бізнесу функціонувати. Власник підприємства займається всім від супервайзингу до забезпечення ланцюга постачань. Метою підприємства є саме існування без утворення мінусового балансу на рахунку [26].

Етап II: Виживання. Якщо пройшовши першу стадію підприємству вдається стати сталим, то згодом воно переходить до етапу виживання. На цьому етапі мета бізнесу — пройти межу неприбутковості та лишитися життєздатним. Якщо підприємству не вдається пережити цей етап, його продають або закривають [26].

Етап III: Успіх. На цьому етапі головною метою є досягнення такого рівня економічного добробуту, де власник може обрати лишитися на цій стадії та, можливо, використовувати її для ще більшого зростання та розвитку або відмовитися від залученості, найняти менеджмент та використовувати бізнес як один з ресурсів власного прибутку [26].

Етап IV: Зліт. Основними викликами на цьому етапі є залучення фінансових та інших ресурсів для підтримки розвитку, а також делегування задач компетентному менеджменту. Якщо такий етап в організації не настає, організація регресує до попередніх етапів розвитку або закривається [26].

Етап V: Зрілість ресурсів. Дійшовши до цієї сходинки бізнес має достатньо фінансових ресурсів для існування та розвитку, має відповідних та компетентних людей, ефективні та налагоджені системи та функціональну компетенцію на ринку в цілому. Основна мета підприємства на цьому етапі - залишатися прибутковими та уникати потенційних проблем [26].

Модель зростання малого бізнесу Лоуренса Штайнмеца (1969 р.) складається з чотирьох основних етапів. Вони описані з точки зору рівня необхідного безпосереднього втручання власника від стартапу до дивізійної, розгалуженої ієрархії корпорації. На кожному етапі саме криза стилю управління є рушієм до змін [26].

Етап I: Пряме втручання та контроль («Живи або помри»). На першому етапі роль власника як лідера та управлінця побудована не на його лідерських талантах, а на його правах як засновника та власника підприємства. Якщо підприємства не закінчатся гроші, воно не почне заробляти та закриється (як у 50% випадків) саме засновник буде головним та безпосереднім керівником. Це триватиме до тих пір, поки розмір та потреби підприємства у компетентному управлінні не переростуть управлінські компетенції власника. Якщо на цьому етапі власник не зможе вчасно розпізнати потребу у делегуванні цих повноважень, бізнес закриється [26].

Етап II: Супервізія для наставника («Бути менеджером»). Якщо на цьому етапі засновник буде достатньо гнучким та адаптується, він делегуватиме частину своїх повноважень кваліфікованим менеджерам. Так, підприємство матиме змогу зростати та стати ще більш прибутковим. Водночас збільшення цих прибутків не буде таким відчутним, оскільки менеджмент та решта персоналу, виробництво та організаційні питання також вимагатимуть свою частину прибутку [26].

Етап III: Непрямий контроль («Стабільність»). Щойно підприємство успішно пройде через другий етап та стабілізує свою діяльність та результати, власник стикнеться з низкою викликів. Серед них будуть такі:

- Зменшення прибутку, оскільки з розвитком організації зростатимуть також витрати;
- Сильне конкурентне середовище;
- Надлишок персоналу на рівні менеджменту середньої ланки, що може перейти у міжусобиці між ними;
- Неприбуткові лінії бюджету та допоміжні сервіси.

Етап IV: Дивізійна організація. Якщо організація успішно пройде через кризу та дійде до четвертого етапу розвитку, на ньому потрібно буде приймати рішення щодо подальшого розвитку та розміру організації: залишатися малим бізнесом, розростатися органічним шляхом або через купівлю інших компаній, чи злиття з більшими підприємствами[26].

Аналіз життєвих циклів організацій показав, що на кожному з них в організаціях змінюються управлінські підходи, а отже, і організаційні структури. Так, у новостворених організаціях організаційна структура буде максимально горизонтальною, організація не матиме власних політик, процедур та правил. Управління відбуватиметься централізовано, співробітники підпорядковуватимуться напряду власникам / засновникам організації. Скоріш за все, ролі в команді та посадові обов'язки в колективі будуть не чіткі та невизначені. На етапі розвитку та розквіту організація збільшується у розмірах, вимальовується конкретна структура, наприклад, функціональна, професійний менеджмент починає відігравати більшу роль. На етапі зрілості організація приходить через стандартизацію процесів та введення ефективного контролю, робочі процеси оптимізуються. На етапах спаду та занепаду організація може знову зменшуватися, скорочувати штат або підлягти реорганізації. Детальніше залежність організаційної структури від етапу життєвого циклу організації можна прослідкувати у таблиці 2.1., де назви етапів та їх характеристика запропоновані в результаті синтезу інформації про життєві цикли організацій.

Таблиця 2.1.

Вплив життєвого циклу організації на її організаційну структуру

Етап життєвого циклу	Характеристики	Організаційна структура	Ризики
I Стартап	- ентузіазм та віра в успіх; - швидке прийняття рішень; - гнучкість та реакція на ринок; - пошук ніші та експерименти;	- відсутність чіткої організаційної структури; - нечіткий розподіл обов'язків в команді; - ролі та посадові обов'язки не прописані; - велика роль	- заангажованість засновників та відсутність об'єктивного погляду на компанію; - небажання власників поступатися місцем

		власника/засновника	новому, більш професійному менеджменту;
II Розвиток	<ul style="list-style-type: none"> - зростання обсягів виробництва та продажів; - можливе розширення лінійки продуктів та послуг; - виставлення пріоритетів; - планування діяльності; 	<ul style="list-style-type: none"> - з'являється організаційна структура, формуються посади та розподіляються ролі в команді; - поява перших правил; - диджиталізація; 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність прибутків (як мінімум - збитків); - не визначені пріоритети; - нема ніші/ унікальної пропозиції на ринку;
III Розквіт сил	<ul style="list-style-type: none"> - поява та дотримання стратегії; - ім'я та репутація на ринку; - організація міцно «стоїть на ногах», водночас все ще є інноваційною та прогресивною; 	<ul style="list-style-type: none"> - організаційна структура розростається, створюються нові посади та структурні підрозділи; - створюється більше політик та правил спрямованих на оптимізацію роботи; - чіткий розподіл обов'язків в команді, кожен співробітник знає як свою зону відповідальності, так і розуміє, як працюють його колеги, чим займаються ті, чи інші відділи, розуміє, як працює організація. 	<ul style="list-style-type: none"> - зупинка у розвитку через задоволеність наявними результатами;
IV Стабільність	<ul style="list-style-type: none"> - фінансова стабільність та комфорт; - дух підприємництва спадає через відсутність необхідності вигравати конкурентну боротьбу; - рішення не такі креативні, спрямовані на підтримання організації у цьому ж стані; 	<ul style="list-style-type: none"> - організаційна структура стає ще чіткішою; - з'являється ще більше адміністративних посад спрямованих на забезпечення внутрішньої діяльності організації (HR); - ще більше правил та політик, на відміну від попереднього етапу, їх дотримання є обов'язковим. 	<ul style="list-style-type: none"> - спад духу підприємництва; - організація може стати завеликою та забюракритизованою; - організація перестане відповідати сучасним тенденціям на ринку;
V Спад	<ul style="list-style-type: none"> - зникає орієнтація на результат; - відсутність креативних інноваційних ідей та бажання/можливості повертатися до конкурентної боротьби; 	<ul style="list-style-type: none"> - бюрократія; - структура занадто громіздка та незрозуміла; - організація відстає від сучасних тенденцій в управлінні (використанні інструментів); 	<ul style="list-style-type: none"> - якщо організація не реорганізується та не змінить свої підходи, то вона збанкрутує

	<p>- зменшення попиту на продукти/послуги та зменшення прибутку. На цьому етапі організація має або приймати рішення щодо реорганізації та переходу до більш гнучких підходів, або занепадає остаточно та закривається.</p>		
--	---	--	--

Джерело: розроблено автором за [26-30]

Попри те, що перераховані у цьому підрозділі життєві етапи організацій початково описують комерційні підприємства такі як малий та середній бізнес, або корпорації, вони підходять і для опису життєвого циклу НУО. Адже громадські організації, подібно до інших, створюються ентузіастами, так само розвиваються, розростаються, збільшують кількість напрямків, проєктів, донорів, бенефіціарів та співробітників або, навпаки, закриваються через неспроможність перейти на наступний етап розвитку.

На нашу думку, саме в громадських організаціях етапи життєвого циклу організацій можуть проявлятися ще виразніше. Наприклад, етап заснування, коли організація створюється для впровадження змін та здійснення впливу у певних сферах суспільно-політичного життя. У такій організації відданість ідеї та ентузіазм засновника/-ів будуть ще більш помітними. Так само як і комерційні підприємства, громадські організації можуть розвиватися, переживати кризи, ставати інноваційними та успішними, а можуть створити настільки сильну бюрократію, що не будуть в змозі оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Отже, у цьому розділі ми ознайомилися з теорією щодо основних понять згадуваних у цій роботі, таких як громадські організації, стратегія, організаційна структура управління, життєвий цикл організації тощо. Ми вивчили види й типи організаційних структур, а також дослідили переваги та недоліки кожної з них, виявили контексти, коли доречні ті, чи інші структури. Також ми проаналізували вплив стратегії на організаційну структуру та

дослідили життєві цикли організацій. Це теоретичне підґрунтя дало ширше розуміння контексту, що надасть змогу врахувати досвід дослідників та практиків під час роботи над другим та третім розділами цієї роботи.

Отримані у цьому розділі знання допоможуть проаналізувати організаційні структури інших громадських організацій та ГО «Інтерньюз-Україна», яка є об'єктом цього дослідження, а також визначити її життєвий цикл. Ця інформація, своєю чергою, дасть підказки для розроблення рекомендацій з оновлення організаційної структури організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УКРАЇНСЬКИХ ГО ТА ГО «ІНТЕРНЬЮЗ-УКРАЇНА»

2.1. Аналіз організаційних структур українських ГО

Для глибшого та якіснішого аналізу стратегії та організаційної структури ГО «Інтерньюз-Україна» розглянемо організаційні структури інших українських громадських організацій. Це дозволить виявити основні тенденції щодо організаційних структур сучасних українських громадських організацій, визначити спільні та відмінні риси та патерни, провести паралелі, а також зрозуміти, чи варто запозичувати певні ідеї та/чи елементи для рекомендацій у третьому розділі цієї роботи.

Для аналізу організаційних структур були обрані такі організації як «Детектор медіа», «Повернись живим», та «Право на захист».

Ці організації є впізнаваними на ринку, доволі великими за кількістю працівників, джерел фінансування та проєктів, які вони реалізують. Діяльність організації «Детектор медіа» є спорідненою за одним із напрямків діяльності ГО «Інтерньюз-Україна» — підтримка та розвиток медіа, ведення професійної дискусії, боротьба з пропагандою та дезінформацією тощо. Організації є партнерськими, часто перетинаються у професійному полі є підписантами різноманітних заяв від імені громадського сектору.

«Повернись живим» — зараз є однією з найвпізнаваніших організацій в Україні, яка не лише здійснює безпосередній вплив на життя країни та хід воєнних дій, а й стикнулася з такими ж викликами, що й «Інтерньюз-Україна» — стрімке зростання з початком повномасштабного вторгнення, а саме збільшення напрямків діяльності, грошового обороту та персоналу.

«Право на захист» — є одним з найбільших благодійних фондів в Україні. Хоч його діяльність не споріднена з діяльністю ГО «Інтерньюз-Україна», «Право на захист» має матричну структуру, що представляє інтерес для цього дослідження.

«Детектор медіа» — громадська організація, яка була створена українськими журналістами в січні 2004 року (у результаті одного з проєктів ГО «Інтерньюз-Україна», але зараз є незалежною). У сферу її компетенцій входять дослідження медійного простору та модерування професійної дискусії у сфері; адвокація законодавчих та суспільних змін, що стосуються медіа; підвищення медіаграмотності українського суспільства та протидія дезінформації та пропаганді [31].

Органи правління Детектор медіа складаються із Загальних зборів (13 людей), Правління (5 людей) та безпосередньо виконавчої ланки - голови та директора ГО, якій підпорядковується решта команди [31]. До складу як Загальних зборів, так і Правління входять відомі експерти з високим авторитетом у сфері медіа, комунікацій та журналістики як Наталя Лигачова (вона також є засновницею, головою ГО «Детектор медіа» та шеф-редакторкою порталу «Детектор медіа»), Світлана Остапа (заступниця шеф-редактора «Детектор медіа», заступниця голови Наглядової ради ПАТ «НСТУ»), Андрій Куликов (журналіст, редактор, радіо та телеведучий), Олексій Мацука (журналіст, засновник та головний редактор сайту «Новини Донбасу»), Тарас Петрів (журналіст, медіаменеджер, Президент «Фундації Суспільність», член Незалежної медійної ради), Ігор Когут (директор програми USAID РАНГ, ексглава ради Лабораторії законодавчих ініціатив), Юрій Рубан (державний діяч, журналіст, директор Національного інституту стратегічних досліджень) та інші [31].

Загалом, не рахуючи Загальних зборів та членів Правління, в команді організації працює близько 60 людей. Відділи в організації наявні лише умовно: редакція сайту, адміністративний блок та центр досліджень. Фінансові, комунікаційні, проєктні менеджери, а також HR спеціалісти з адміністраторами офісу умовно належать до адміністративного відділу. Такий підхід може ускладнювати деякі процеси, оскільки незрозуміла система взаємодії та підпорядкування. Окрім того, це ускладнює адаптацію нових співробітників, оскільки вони не розуміють, у якому відділі працюють, як відбувається

взаємодія з іншими колегами та до кого можуть звертатися у разі виникнення питань [32].

«Повернись Живим» — благодійний фонд компетентної допомоги армії, а також громадська організація, яка займається аналітикою у секторі безпеки та оборони, реалізує проекти з реабілітації ветеранів через спорт. У 2014 році був створений благодійний фонд, який збирав гроші та здійснював закупівлі на потреби Сил оборони на початку воєнних дій на Сході України. У 2017 році діяльність благодійного фонду підсилилась новоствореною громадською організацією, яка почала розробляти аналітику в оборонній сфері та реалізовувати проекти спрямовані на реінтеграцію ветеранів, суспільні процеси для посилення обороноздатності країни та розбудові Сил територіальної оборони [33].

Попри те, що діяльність ГО та Фонду не перетинається з діяльністю ГО «Інтерньюз-Україна», «Повернись Живим» здійснюють великий вплив на суспільство, адже окрім безпосередньої підтримки Сил оборони, організація має безпрецедентну довіру серед населення. Про це свідчить маркетингове дослідження компанії Kantar, згідно з яким, Фонд посідає перше місце серед громадських організацій та фондів, яким довіряють українці [34]. Ще одним маркером довіри, є проєкт «Black box» у межах якого, організація спільно з Головним управлінням розвідки збирала кошти на «секретну чорну скриньку», залучивши понад 230 млн грн. У межах проєкту були залучені як звичайні пожертви, так і внески приватних підприємств, однак жоден з донаторів не знав, на що саме збираються кошти[35]. Отже, «Повернись Живим» займають велике та важливе місце в секторі та встановлює нові стандарти побудови довіри бенефіціарів до громадських та благодійних організацій. Благодійний фонд та громадська організація мають спільну організаційну структуру, до якої входять Загальні збори, Наглядова рада, Директор та заступник, а також виконавчий офіс та департаменти (деякі департаменти відносяться виключно до ГО, деякі

— виключно до БФ, більшість департаментів - спільні). Нижче розглянемо органіграму, що доступна на сайті організації.

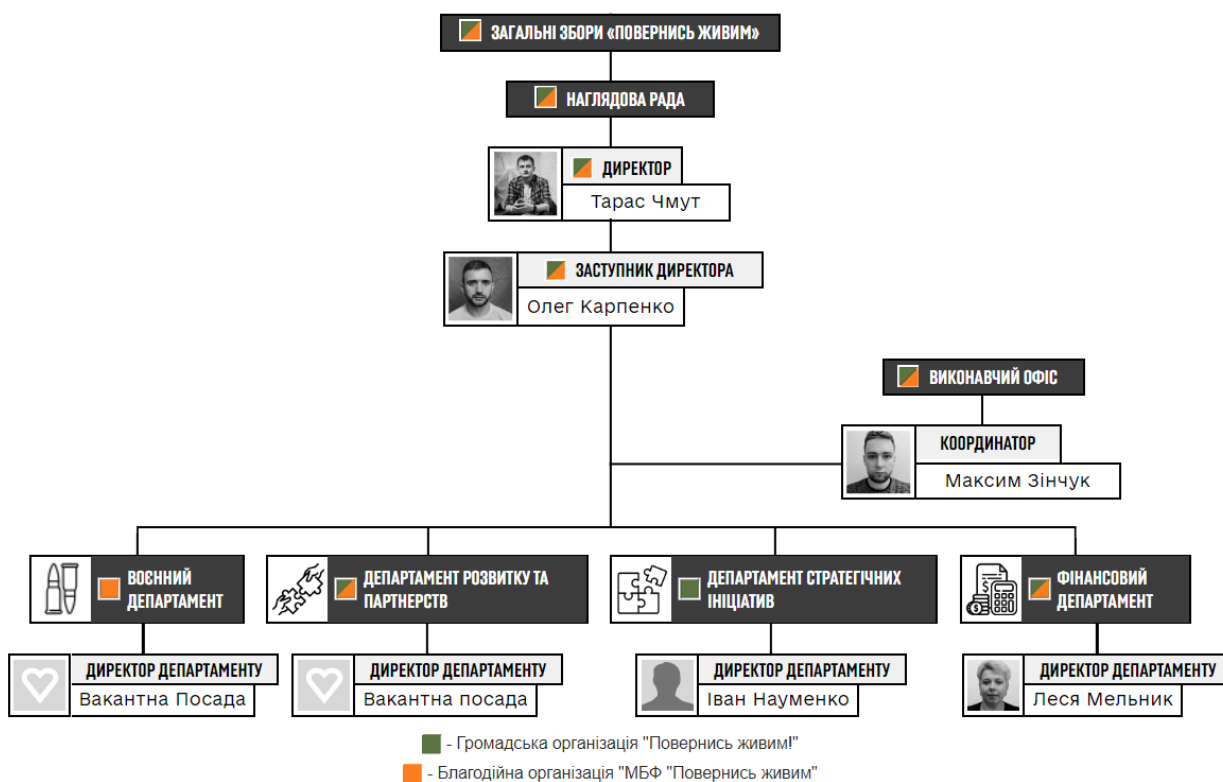


Рис 2.1. Організаційна структура БФ та ГО «Повернісь Живим»

Джерело: [35]

Вищим органом управління є Загальні збори, які затверджують основні напрями діяльності «Повернісь живим», призначають та припиняють повноваження директора, а також членів Наглядової ради, затверджують її звіти [35].

Наглядова рада перевіряє фінансову звітність і цільове використання майна, визначає основні напрямки залучення ресурсів. Затверджує і контролює виконання бюджету, стратегій, довгострокових планів та політик [35]. До наглядової ради входить 4 людини, кожен з яких представляє різні сфери: Ігор Кравченков — Ветеран російсько-української війни, співзасновник групи будівельних компаній «Алатир-Інвест»; Вадим Карп'як — журналіст, ведучий, експерт Українського інституту книги, член програмної ради львівського фестивалю «БукФорум»; Павло Клімкін — дипломат, міністр закордонних

справ України у 2014–2019 роках; Юрій Филюк — ініціатор та генеральний директор імпакт-інвестиційного проекту Промприлад.Реновація, співзасновник платформи Тепле Місто [35]. Отже, лише один з представників Правління дотичний до військової справи, а решта представляють інші суспільні сфери як бізнес та громадські ініціативи, культура, державна сфера.

Виконавчий офіс забезпечує безперебійне функціонування інших департаментів та відповідає за організаційні, логістичні та інші потреби співробітників. Опікується фізичною та цифровою безпекою, адміністративними питаннями, кадровою структурою та організаційною політикою[35].

Воєнний департамент належить виключно до благодійного фонду та займається системним забезпеченням та навчанням підрозділів Сил оборони України, а також розробляє унікальні технічні продукти та засоби для зміни бойових дій на користь України [35].

Департамент розвитку та партнерств працює як на ГО, так і на БФ. Цей департамент відповідає за фандрейзинг, міжнародне співробітництво, комунікації та маркетинг [35].

Департамент стратегічних ініціатив є структурним підрозділом виключно громадської організації та містить аналітичний та ветеранський напрями. Створює стратегічні дослідження, аналізує законопроекти, оборонні ініціативи та закупівлі, перебіг бойових дій та просуває реформи у секторі безпеки та оборони та реінтеграції ветеранів та ветеранок російсько-української війни [35].

Фінансовий департамент веде публічну онлайн-звітність, податкове та фінансове звітування перед органами Державної фіскальної служби, статистики, донорами і благодійниками, а також обліковує закупівлі, передане Силам оборони майно[35].

За словами директора організації, з початку повномасштабного вторгнення РФ до України, організація зазнала структурних змін. Станом на лютий 2022 року у команді було 27 працівників (30 посад по штату) та річним бюджетом всієї організації близько 25 млн грн. Станом на 28 жовтня 2023 року,

в організації працює 95 людей (118 посад по штату) з місячним бюджетом понад 300 млн грн [36]. Отже, менш ніж за півтора року кількість людей зросла втричі, а кількість річного бюджету — в 144 рази. Окрім того, в організації з'явилися нові напрямки діяльності, яких не було до повномасштабного вторгнення РФ. Важливо також відзначити, що в організації чітко прописана структура, адже спочатку з'являється посада в штаті, а потім на цю посаду шукають співробітника. Це також видно і з наведеної вище органіграми — частина посад позначені як вакантні. Враховуючи такий стрімкий розвиток організації, її досвід є релевантним для ГО «Інтерньюз-Україна», оскільки вона зараз також стикається з викликом зростання персоналу, проєктів та грошового обороту.

«Право на захист — один з найбільших благодійних фондів в Україні, що займається захистом людей у ситуаціях конфліктів, катастроф та вимушених переміщень. Діяльність цієї організації також пролягає в окремій ніші, ніж діяльність «Інтерньюз-Україна». Однак великий інтерес становить її матрична організаційна структура. Організація налічує понад 1000 співробітників та має офіси майже в усіх регіонах України окрім Херсонської (лише мобільні виїзди через безпекову ситуацію), Луганської, Закарпатської областей та тимчасово окупованої АР Крим. Організаційна структура управління складається з Наглядової ради, Правління, керівників напрямків, керівників програм, керівників проєктів, керівників регіональних офісів, а також керівників функціональних відділів[37].

Наглядова рада БФ «Право на захист» опікується питаннями реалізації стратегії та виконанням стратегічного плану організації, а також питаннями фандрейзингу та бюджету організації. До самого правління Фонду входять Президент, Фінансовий та Програмний директори, між якими розподілені зони відповідальності і яким підпорядковуються різні відділи. Так, Президенту підпорядковуються відділ фандрейзингу та розвитку, відділ безпеки, відділ інформаційних систем та технологій, комплаєнс менеджер. Програмному директору підпорядковуються програмні напрями, відділ адвокатури, відділ

публічної інформації, відділ моніторингу, оцінки підзвітності та навчання. У підпорядкуванні фінансового директора перебувають фінанси, бухгалтерія, відділ закупівель, HR відділ та адміністративна служба [37].

Діяльність організації проводиться у п'яти програмних напрямках: 1) допомога ВПО та постраждалим від воєнних дій; 2) правова допомога біженцям та шукачам захисту; 3) правової допомоги особам без громадянства; 4) соціальної згуртованості та порозуміння; 5) зменшення ризиків катастроф. Своєю чергою напрям допомоги ВПО та постраждалим від воєнних дій поділяється на 9 програм: 1) правова допомога; 2) грошова допомога; 3) психологічна допомога; 4) матеріальна допомога; 5) соціальна допомога та захист; 6) координація місць компактного поселення; 7) підвищення економічної включеності ВПО та постраждалого населення; 8) адвокація та моніторинг захисту прав. Програмні напрями й програми реалізуються у межах проєктів у різних комбінаціях в різних областях. Відповідно, матриця будується на перетині програм і проєктів [38]. На рисунку наведеному нижче можемо



ознайомитися зі структурою програми допомоги ВПО.

Рис. 2.2. Матрична структура програми допомоги ВПО БФ «Право на захист»

Джерело [39]

За словами співробітників організації, матрична структура робить організацію гнучкою та забезпечує сталість розвитку організації: тяглість процесів і збереження кваліфікованих кадрів, сприяє наскрізним зв'язкам між працівниками, зокрема й сильним горизонтальним зв'язкам, а також допомагає тримати фокус на місії, візії та стратегічних цілях. Складнощі при обміні інформацією часом виникають, але вони обумовлені не тільки та не стільки самою структурою, скільки бурхливим масштабуванням та розвитком після початку повномасштабного вторгнення. Розподілу обов'язків допомагають посадові інструкції та описи програмних напрямів та програм. Якщо виникають непорозуміння, то це обговорюється керівниками відповідних програм/відділів/проектів. Зазвичай усе вирішується під час обговорення, чому сприяє й організаційна культура. У складних випадках, коли не виходить дійти згоди, можна долучити програмного директора. Складнощі також можуть виникати через велику кількість працівників, бо це складніші групові процеси, тож це потребує регулярної уваги та управлінських компетенцій керівників всіх ланок (і на центральному рівні, і на регіональному)[38].

Досвід Фонду є релевантним для «Інтерньюз-Україна», адже організація розглядає можливість застосування матричної структури у майбутньому, коли кількість співробітників досягне тієї точки, коли наявна система втратить свою ефективність.

Отже, ми розглянули організаційні структури трьох громадських/благодійних організацій та на практиці побачили, що кожна організаційна структура відображає характер та особливості діяльності організації та побудована у такий спосіб, щоб організація могла ефективно реалізовувати свою місію. У таблиці нижче наводимо узагальнені відомості про кожен з організацій:

Таблиця 2.1.

Порівняльний аналіз організаційних структур громадських організацій

Назва організації/ структура	«Детектор медіа»	«Повернись живим»	«Право на захист»
---------------------------------	------------------	-------------------	-------------------

Вид організації	громадська організація	громадська організація та благодійний фонд	благодійний фонд
Кількість працівників	60+	118 (130)	1000+
Керівні органи	загальні збори, правління	загальні збори, наглядова рада	наглядова рада, правління
Діяльність організації відображається у її структурі	ні, відділи існують лише умовно	так, за кожен напрямок відповідає окремий відділ: воєнний відділ, департамент стратегічних партнерств тощо.	так, є 5 програмних напрямів на чолі кожного стоїть керівник. Напрями своєю чергою діляться на програми та проекти, у яких також є керівники
Тип організаційної структури	функціональна	функціональна	матрична

Джерело: власна розробка автора

Також ми бачимо, що всі визначені організації незалежно від їх сфери діяльності, у керівних органах мають загальні збори та/або правління та/або наглядову раду у різних комбінаціях, що забезпечує нагляд за тим, щоб діяльність організації відповідала місії. Ці органи складаються з експертів у різних сферах (ці сфери не завжди перетинаються напряму з діяльністю організації), мають високу репутацію, часто є лідерами та/або засновниками інших організацій та ініціатив. Також дослідивши структури цих організацій бачимо, що немає універсального шаблону щодо того, які саме органи мають бути присутні та хто з них має бути найвищим в ієрархії. Так, в організації «Повернись живим» є Загальні збори, яким, згідно з органіграмою, підпорядковується Наглядова рада. «Детектор медіа», так само як і ГО «Інтерньюз-Україна», мають Загальні збори та Правління. «Право на захист» має Наглядову раду та Правління. Всі ці органи управління мають чітко визначені та поділені між собою обов'язки та зони відповідальності.

Ще однією спільною рисою є наявність штатних посад у структурі, особливо чітко це проявляється у «Повернись живим», адже вакантні посади

одразу помічені в органіграмі. Такий підхід забезпечує планування залучення нового персоналу та чітке розуміння, кого саме потрібно найняти, а також знижує ризик створення посад під певну людину.

2.2. Загальні відомості про Організацію та аналіз оновленої стратегії ГО «Інтерньюз-Україна»

ГО «Інтерньюз-Україна» була створена у 1993 році спочатку як проєкт під назвою «ММЦ-Інтерньюз» американської неурядової організації Internews Network в Україні. У наслідок успішної діяльності проєкту протягом трьох років, у 1996 році було зареєстровано незалежну ГО «Інтерньюз-Україна». Станом на 2024 рік «Інтерньюз-Україна» розвила та розширила свою експертизу на ринку медіа, у сфері консалтингу, стратегічних комунікацій та інформаційної й цифрової безпеки. Організація співпрацює з багатьма міжнародними та українськими донорами як USAID, Internews Network, Chemonics, Представництво ЄС в Україні, EIB, GIZ, OSCE, IREX, DAI Global, LLC, УКФ тощо [40].

Місією організації є утвердження європейських цінностей в Україні через становлення успішних медіа.

Візія організації виражена у наступних твердженнях:

- Медіа стають ближчими до людей: українці ефективно використовують медіа для вільного обговорення своїх поглядів, думок, ключових соціально-політичних питань.
- Медіа стають ближчими до знань: журналісти отримують альтернативні можливості навчання, на практиці вдосконалюють свою академічну освіту, дізнаються про інноваційні технології та новітні тренди медіаринку.
- Медіа стають ближчими до глобальних викликів: завдяки медіа громадяни розуміють важливі виклики сучасного суспільства, такі як зміни клімату, обмеженість ресурсів, проблеми безпеки тощо, вчать критичного ставлення до отриманої інформації, розуміють, як користуватись своїми правами (наприклад, правом доступу до публічної інформації) у повсякденному житті.

- Медіа, що є ближчими до людей, знань і глобальних викликів, сприяють дотриманню та практичному втіленню основних європейських (загальнолюдських) цінностей. Через підтримку таких медіа «Інтерньюз-Україна» робить внесок у побудову ефективного суспільства та успішної України [40].

Основними напрямками діяльності організації є:

- Комунікаційні проекти: розробка комунікаційних стратегій, медіапідтримка соціальних кампаній, комунікація реформ;
- Європейські проекти: підтримка медіа у роботі з європейською тематикою, підвищення обізнаності українських громадян щодо ЄС, сприяння євроінтеграції України;
- Розвиток незалежних медіа: законодавчі ініціативи у сфері медіа, співпраця між ЗМІ, громадськими організаціями та владою, розвиток нових медіа;
- Підвищення стандартів роботи журналістів: навчання основ журналістики, медіаправу та медіабізнесу, підтримка журналістських розслідувань, навчальні візити;
- Інформаційна безпека: боротьба з пропагандою та дезінформацією, протидія цифровим загрозам [40]. Ці напрямки було визначено за ключовими проектами, які організація реалізовувала протягом років, однак до проведення стратегічної сесії 10-11 серпня 2023 року вони не були чітко прописані. Відтак під час стратегування було конкретизовано основні пріоритетні напрямки (тематики) діяльності на 2023-2026 роки, а також основні виклики та очікувані результати до кінця 2026 року.

Отже, відповідно до оновленої стратегії, Організація має вісім напрямків роботи:

1. Розвиток незалежних медіа. Основна мета – підтримка сталого розвитку незалежних професійних медіа в Україні.

2. Комунікації для соціальних змін. Основна мета – генерувати позитивні соціальні зміни, висвітлювати найважливіші події у країні та навколо неї, пояснювати Україну та її культуру.
3. Зміцнення комунікаційної спроможності державного сектору, громадянського суспільства та медіа. Основна мета – підвищувати ефективність комунікацій державного сектору, ГО та медіа.
4. Євроатлантична інтеграція. Сприяння євроатлантичній інтеграції України через комунікаційну підтримку та роз'яснення обов'язкових етапів для вступу в міжнародні інститути.
5. Цифрова безпека. Основна мета – українці обізнані та дотримуються правил цифрової безпеки.
6. Інформаційна регіональна відбудова. Основна мета – нівелювання наслідків інформаційного впливу на громадян на тимчасово окупованих територіях внаслідок попередньої монополії РФ на інформаційний простір.
7. Державні відносини та стратегічні комунікації. Основна мета – побудова сучасних, ефективних та таких, що мають довіру суспільства, державних інституцій.
8. Реалізація потенціалу (building organizational capacities) «Інтерньюз-Україна». Основна мета – побудувати експертизу, бізнес-процеси, матеріально-технічну базу та ін., щоб досягати впливу на цільову аудиторію для успішного служіння українському суспільству [41,42].

Окрім того, під час стратегічної сесії були сформульовані основні завдання та очікування на найближчі три роки. Так, до 2026 року Організація ставить собі такі цілі з організаційного розвитку:

- Розвиток HR: удосконалення процедур підбору персоналу та його адаптації, розвиток корпоративної освіти та управління знаннями, подовження тривалості життєвого циклу працівника в Організації.

- Управління проєктами та підрозділами: запровадження нових юнітів та Тім Лідів, введення «Золотого Стандарту» менеджменту, Масштабування проєктів та можливість негайної заміни людей чи проєктів у разі необхідності.
- Фандрейзинг: залучення нових донорів та партнерів, а також дослідження нових ідей та напрямків для реалізації та фінансування.
- Фінанси: ефективне фінансове управління та введення «Золотого Стандарту», успішне проходження аудитів, впровадження стандартів бухгалтерського обліку Nonprofit Uniform Guidance Accounting Standards (NUPAS) та автоматизацію ручних фінансових процесів.
- Комунікації: створення нової комунікаційної стратегії з урахуванням всіх викликів та напрямків.
- Цифровізація: введення та інтеграція нового таск-менеджера та інших диджитальних інструментів для управління проєктами, процесами, фінансами, персоналом тощо.
- Пряма співпраця з USAID та розвиток відповідної експертизи: MEAL, реалізація субгрантів, закупівлі тощо; розробка нових продуктів, що відповідають стратегічним пріоритетам, та удосконалення експертизи в комунікаціях.
- Оновлення організаційної структури: введення нових юнітів та нових посад: нові Тім Ліди, HR директор, Менеджер з цифрової трансформації, експерт з MEAL тощо.
- Історії успіхів: фокус на створенні історій успіху та їх реалізації, готовність докладатися в розвиток проєкту та підтримувати його бенефіціарів навіть після офіційного завершення активностей.
- Офісні процедури: забезпечення обладнання та інфраструктури управління інформацією [41,42].

Отже, оновлена стратегія організації чітко визначає основні напрямки діяльності організації, а також виставляє цілі внутрішнього організаційного розвитку у часовому проміжку від 2023 до 2026 року включно. Наразі перед керівниками напрямків та відділів та MEAL спеціаліста (якого найняли на

роботу через 2 місяці після проведення стратегічної сесії) стоїть завдання прописати чіткі КРІ з досягнення результатів у кожній зі згаданих сфер. Завдання розбудови власних організаційних спроможностей націлені, зокрема, й на оновлення організаційної структури, щоб організація могла ефективно працювати у кожному з напрямків.

2.3. Аналіз організаційної структури та рівня організаційного розвитку ГО «Інтерньюз-Україна»

Відповідно до статуту ГО органами управління організації є: Загальні збори членів організації, Правління організації, Голова організації та Виконавчий директор організації [43].

Загальні збори є вищим органом організації, який в праві приймати рішення з будь-яких питань її діяльності, зокрема з тих, що належать до компетенції Правління. Загальні збори також затверджують Голову правління, приймають рішення щодо реорганізації/реструктуризації або ліквідації ГО. Загальні збори відбуваються щонайменше раз на рік.

Правління організації, як і Загальні збори, складається з 5 людей, які обираються раз на п'ять років. До правління (та Загальних зборів) входять: Костянтин Квурт — голова Правління, експерт з розвитку медіа; Андрій Шевченко — громадський діяч, політик, дипломат та журналіст; Олег Москалевич — медіаексперт, Олександр Гримайло-Макаренко — Редакційної ради АТ «НСТУ», медіатренер, кризовий менеджер; Сібел Берзег — Президентка організації «Build change», експертка з міжнародного розвитку.

До їх компетенції відноситься: організація виконання рішень Загальних зборів; скликання Загальних зборів та формування їх порядку денного; підготовка та подання рекомендацій Загальним зборам щодо визначення основних напрямків діяльності організації затвердження планів і звітів про їх виконання, інших пропозицій з питань діяльності організації.

Голова Організації обирається раз на п'ять років та здійснює оперативне управління справами, майном та коштами організації в межах, установлених Статутом, Загальними зборами та Правлінням і в межах своєї компетенції та

повноважень забезпечує виконання їх рішень. Голова організації видає накази, розпорядження, інші внутрішні нормативні акти та документи організації тощо [43].

Виконавчий директор організації безпосередньо підпорядковується Загальним зборам організації, кандидатура виконавчого директора подається Головою правління. Виконавчий директор Організації відповідає за фінансовий стан та фінансову діяльність, зокрема звітність організації, підписання різноманітних угод від імені Організації, наймання нових працівників, координування роботи відділів та підрозділів, контроль проходження аудиту Організацію та забезпечення інших операційних та адміністративних активностей [43].

На рисунку наданому нижче бачимо скорочену версію органіграми Організації. Зі схеми випливає, що двома ключовими посадами в організації є Голова Правління (відповідно до Статуту, обирається Правлінням) та Виконавчий директор (найманий працівник). Голова Правління відповідає за стратегічний розвиток Організації, розбудову нових партнерств, підтримання контактів з донорами.

Виконавчий директор здійснює безпосереднє керування організацією, відповідає за операційне та фінансове планування й звітність, контролює діяльність підрозділів організації.

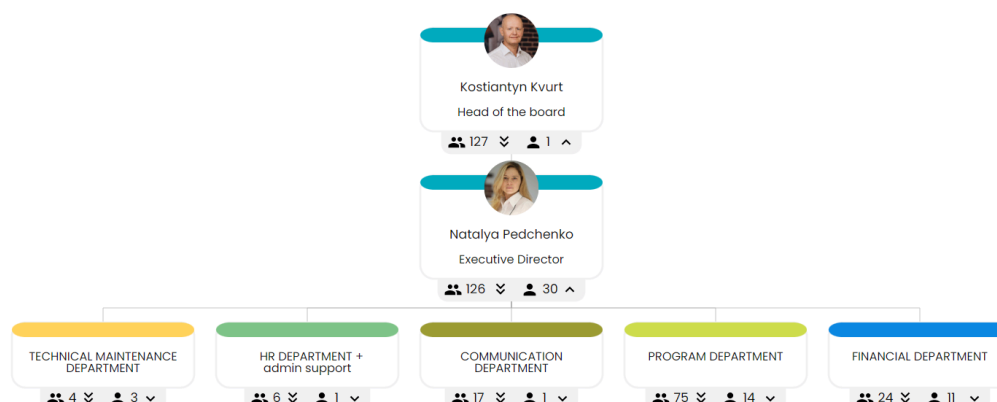


Рисунок 2.3. Організаційна структура ГО «Інтерньюз-Україна»

Джерело: [44]

В цілому в ГО «Інтерньюз-Україна» є п'ять основних відділів: адміністративний, HR-відділ, комунікаційний, програмний та фінансовий. На чолі кожного з відділів, окрім адміністративного, стоїть свій керівник: HR-директор, програмний директор з операційним та його заступником очолюють програмний відділ, фінансовий директор та головний бухгалтер та комунікаційний директор. Варто відзначити, що всі посади окрім HR-директора та заступника операційного директора є посадами топменеджменту.

Комунікаційний, програмний та фінансовий відділи, своєю чергою також поділяються на підрозділи. Так, в комунікаційному відділі є креативний (копірайтери) на чолі з креативною директоркою та суто комунікаційний юніти (дизайнери, SMM спеціалісти тощо), який очолює заступниця комунікаційної директорки.

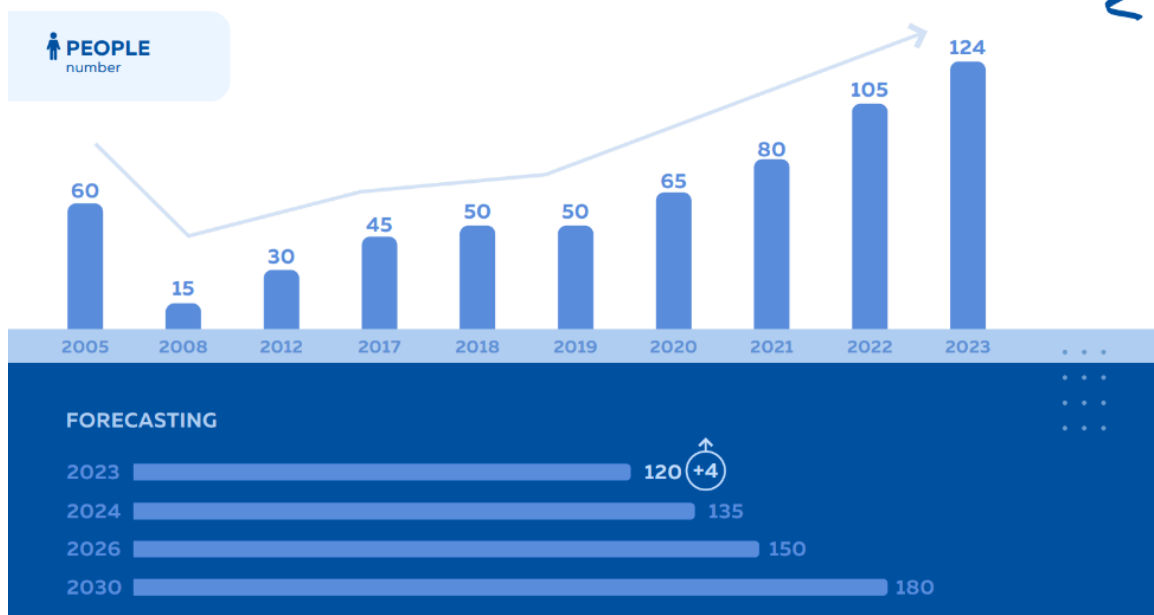
У фінансовому відділі є чотири юніти, які відповідають за фінансовий та бухгалтерський облік, ведення проектної діяльності та бюджетування тощо. Програмний відділ складається з фандрейзингового, аналітичного відділів (який у 2023 році так само розділювався на 2: аналітичний та англійськомовне медіа Ukraine World), окремої команди проекту RANG (Рада:нове покоління) та чотирьох проектних юнітів. Відзначимо, що тут організаційна структура демонструє свою неоднорідність, адже попри повну ієрархію класичної функціональної структури, у ній наявний один дивізійний підрозділ, а саме команда проекту РАНГ (Рада:нове покоління). До складу цієї команди входить керівник програми (Chief of party) та його заступник (Deputy chief of party), команда має власних експертів, фінансистів, комунікаційників, юристів тощо. Таким чином, команда проекту, хоч і входить до загальної структури організації, практично є відособленою від решти колективу. Такий підхід зумовлений тим, що проект РАНГ має пряме фінансування від USAID, що передбачає наявність додаткових жорсткіших вимог до імплеметаторів проекту, а його керівники безпосередньо затверджуються донором.

На чолі кожного з програмних юнітів стоїть Тім Лід (керівник проєктного юніту). Як правило, юніти складаються з 5-6 людей (максимум 10). До складу таких команд входять проєктні менеджери, проєктні координатори, комунікаційні менеджери/координатори, експерти. Не існує єдиного усталеного шаблону комплектування юнітів – перелік посад та кількість людей визначається особливостями проєктної діяльності кожного з них та актуальними потребами в людях та відповідних компетенціях. Водночас немає і чіткої градації, який з юнітів за який напрям/ тему / донора тощо відповідає. Є юніти / команди, які спеціалізуються на темі цифрової безпеки, є такі, що більше займаються підтримкою медіа. Окрім того, є юніти які здебільшого реалізують сервісні контракти, а є такі, що більше спеціалізуються на грантах, однак юнітів, які реалізують виключно контрактні угоди або виключно грантові – нема. Коли Організація підписує нову угоду та планує початок роботи над новим проєктом, при розподілі завдань береться до уваги не лише умовна спеціалізація юніту (або менеджера, який вестиме проєкт), а і його завантаженість.

Отже, наявність юнітів та команд забезпечує гнучкість та рівномірне робоче навантаження в середині організації. Для уникнення непорозумінь при розподілі обов'язків та для чіткого розуміння кожним членом команди його або її завдань та зон відповідальності, для кожної посади створені посадові інструкції. Посадова інструкція має не лише опис необхідних компетенцій для обов'язків для кожної з посад, а й підпорядкування та права працівників.

На основі кількості проєктів (72 проєкти у 2022 році та 36 у першому півріччі 2023), залученого персоналу та інших ресурсів було спрогнозовано орієнтовну кількість співробітників до кінця 2030 року: 2024 рік — 135 людей, 2026 рік — 150 людей, 2030 рік — 180 людей [45,46]. На діаграмі нижче видно, що на кінець 2023 кількість людей в організації сягнула рекордного за весь час існування числа – 124. Такий темп зростання персоналу розпочався з 2019 року, незадовго до пандемії COVID-19 і продовжився з початком карантинних заходів в Україні, коли вся організація перейшла на віддалену роботу. Саме з переходом

на



віддалений режим роботи в організації були впроваджені нові структурні одиниці – юніти, а також застосовано новий диджитал інструмент – Microsoft Teams. Саме ці два кроки забезпечили ефективність виконання задач та необхідний рівень контролю над ними.

Рисунок 2.4 Динаміка зростання кількості співробітників організації з 2005 по 2023 роки

Джерело [47]

Як вже було зазначено, з березня 2020 року ГО перейшла на віддалений режим роботи. З початком повномасштабного вторгнення розширилась також і географія перебування співробітників, адже тепер вони працюють не просто відділено, а й частково в інших країнах (та часових поясах). Так, станом на початок січня 2024 року 124 співробітники працюють у 15 країнах світу (включно з Україною). Згідно з останніми даними, 83 людини працюють в Україні, 41 — за кордоном. Окрім того, ті працівники, що перебувають в Україні, так само працюють як з Києва, так і інших міст і населених пунктів. До офісу співробітники приїжджають у разі необхідності з власної ініціативи.

Варто також зазначити особливості структури у динаміці. Під час реалізації конкретного проєкту (особливо яскраво це проявляється під час великих довготривалих проєктів) структура набуває ознак матричної. Це

стається тоді, коли колеги з різних відділів та юнітів утворюють окрему проєктну команду на чолі з менеджером проєкту, якому (виключно у межах реалізації чинного проєкту) будуть підпорядковуватися всі інші співробітники, що залучені до реалізації проєкту, наприклад, дизайнери, смм-координатори, експерти, координатори проєктів тощо, хоча кожен з цих співробітників матиме свого функціонального керівника (Тім Ліда або керівника відділу, до якого він закріплений). Для такої команди створюються окремий чат в Microsoft Teams, проводяться регулярні зустрічі, створений планер в таск-менеджері. Найбільшу владу у команді має програмний проєктний менеджер, а обов'язками функціональних керівників таких як Тім Ліди програмних юнітів та керівники інших відділів (фінансового, комунікаційного) є супервайзинг проєкту та процесу його реалізації, вони відповідають за те, що все було виконано відповідно до календарного та фінансового планування та з дотриманням усіх необхідних процедур.

Отже, зараз організація має зреагувати на зміни та підготуватися до прогнозованого зростання, оновити організаційну структуру та внутрішні процеси для того, щоб співробітники розуміли всі процеси та порядок взаємодії, мали доступ до необхідної інформації та ресурсів для виконання завдань, досвід та практики поширювалися серед колег, а нові співробітники потрапляли у зрозуміле та екологічне робоче середовище.

Для цього необхідно оцінити поточний рівень організаційного розвитку ГО, для чого було використано методологію розроблену ГО «ІСАР Єднання» [48], яка допомагає оцінити організаційну спроможність організації за сімома основними параметрами: 1) місія та стратегічне управління; 2) керівництво та управління; 3) спроможність адаптуватись; 4) партнерство та співпраця; 5) роль в секторі; 6) надання послуг; 7) фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів. Так, кожен з параметрів деталізований кількома підпунктами/аспектами, які потрібно оцінити за п'ятибальною шкалою, а кожен бал аргументується. Окрім виставлення оцінок по кожній зі сфер розвитку, є

можливість визначити середній бал організаційного розвитку в цілому, а також визначити пріоритети розвитку кожного з напрямків.

Відповідно до оцінювальної таблиці, стан кожного із напрямків отримав такі бали: 1) місія та стратегічне управління – 4;

2) керівництво та управління – 3;

3) спроможність адаптуватись – 3,25;

4) партнерство та співпраця – 3,6;

5) роль в секторі – 3,25;

6) надання послуг – 5;

7) фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів – 4,5.

Отже, згідно з результатами проведеної оцінки, середній бал з організаційного розвитку організації складає 3,8.

Варто відзначити, що сфера, яка відповідає за організаційну структуру, а саме керівництво та управління отримала найнижчий бал — 3. Розглянемо детальніше підпункти та їх оцінки у таблиці 2.3.:

Таблиця 2.3.

Оцінка ефективності структури органів управління

ГО «Інтерньюз-Україна»

Елемент організаційного потенціалу	Бал	Коментар	Опис рівня організаційного потенціалу на 5 балів (скорочено)
Структура органів правління та їх обов'язки	2	Правління існує, але формально, воно не бере активної участі у житті та розвитку організації. Основну роль відіграє саме Голова правління, який виконує всі покладені на нього функції. З часів створення організації 27 років тому, у кожного з членів правління змінилися інтереси та сфера діяльності. Відсутність фінансової винагороди за участь у правлінні не мотивує його членів до активних дій.	Члени представляють різноманітні сфери діяльності та досвід, який має стосунок до організації; членство містить функціональну і змістовну області відповідальності; отриманий повний спектр знань про організацію та про розв'язання відповідних проблем; вони зацікавлені в успіху організації, розділяють її місію та цінності; регулярно відбуваються добре сплановані зустрічі.

Ефективність органів правління	2	Голова правління в основному зосереджений на налагодженні партнерств, визначає політику організації щодо суспільно-політичних змін/подій в країні. За діяльність організації відповідає виконавчий директор та інший підзвітний йому менеджмент. Більшість персоналу, окрім топ та мідл менеджменту, не комунікують ні з Головою правління, ні з іншими членами Правління.	Керівний орган та управління добре співпрацюють завдяки чітко визначеним ролям; керівний орган повністю розуміє та виконає доручені йому обов'язки; керівний орган активно визначає цільові показники та тримає виконавчого директора у повній підзвітності; керівний орган наділений повноваженнями за необхідністю наймати або звільняти виконавчого директора; керівний орган періодично оцінюється.
Відносини між органами правління та менеджментом організації	3	Голова правління співпрацює з виконавчим директором, та іншими керівниками. Відбувається обмін інформацією, спільне планування внутрішніх та зовнішніх активностей. Інші органи правління не беруть участь у комунікації та будь-якому плануванні (та не знайомі з більшістю працівників організації).	Керівний орган та управління добре співпрацюють завдяки чітко визначеним ролям; керівний орган повністю розуміє та виконає доручені йому обов'язки; керівний орган активно визначає цільові показники та тримає виконавчого директора у повній підзвітності; керівний орган наділений повноваженнями за необхідністю наймати або звільняти виконавчого директора; керівний орган періодично оцінюється.
Стилі лідерства та управління	5	Команда постійно зростає та розвивається, нові/молоді колеги мають такий самий «доступ» до кар'єрного зростання як і старші колеги, або ті, які працюють в організації довший час. Організація стимулює розвиток та навчання нових фахівців. Команда працює віддалено з березня 2020 року і не потребує фактичної присутності будь-кого з керівників.	Старші керівники дуже цінують командну роботу і прагнуть делегувати повноваження і відповідальність за прийняття рішень на найбільш відповідний рівень для забезпечення добре інформованого, своєчасного прийняття рішень. Система існує в разі від'їзду виконавчого директора, і персонал виражає впевненість в ефективності системи й здатності організації вижити.

Джерело: власна розробка автора

На основі проведеного аналізу за сімома параметрами було запропоновано перелік інтервенцій з організаційного розвитку, який містить зокрема і перегляд організаційної структури (Додаток А). Ці рекомендації також ляжуть в основу рекомендацій у наступному розділі.

Методологія ІСАР Єднання є більш загальною, що дозволяє зробити огляд стану організаційного розвитку в цілому, без заглиблення у жоден з окремих аспектів організаційної спроможності. Тому у своєму дослідженні ми також використовуємо тест за методом Іцхака Адізеса, напрацювання якого було вже згадано у першому розділі роботи, що доступний на сайті автора для проходження [49]. Тест складається з 20 запитань що стосуються чіткості структури, розподілу задач та відповідальності за ті, чи інші напрямки роботи організації, а також стосовно розуміння співробітниками своїх обов'язків.

Тест пройшов топменеджмент організації, а саме виконавча директорка, фінансовий директор, програмний директор, операційна директорка та її заступниця, HR директорка та авторка роботи. Таким чином, було отримано 7 результатів, розподілених таким чином:

Виконавча директорка — структура вашої організації добре пропрацьована та організована;

Фінансовий директор — структура вашої організації добре пропрацьована та організована;

Програмний директор — помірний хаос;

HR-директорка — помірний хаос;

Операційна директорка — помірний хаос;

Заступниця операційної директорки — помірний хаос;

Тім Лідерка/ авторка роботи — помірний хаос.

Якщо результат «структура вашої організації добре пропрацьована та організована» є доволі зрозумілим, то «помірний хаос» потребує роз'яснення. В отриманому нами листі з розшифровкою результатів тесту, було правильно визначено, що зараз Організація стрімко зростає та розвивається і недавно повністю відповідала вимогам поточного моменту, однак зараз у ній почали з'являтися «пробіони». З'являються нові завдання, але у функціональній структурі вони не відображаються та/або не описуються. У результаті можуть виникати конфлікти та нерозуміння співробітниками зон своєї відповідальності

Також результат тесту визначив, що спостерігається конкуренція за ресурси (наприклад, за час дизайнерів та/чи інших внутрішніх експертів). В Організації добре дотримуються внутрішньої субординації, тож в цілому стан організаційної структури можна назвати задовільним — вона цілком функціональна. Труднощі, з якими зараз стикається Організація це нормальні «хвороби» зростання. Однак бажано почати виправляти ситуацію якомога раніше аби втручання минуло максимально безболісно для Організації та її співробітників. Так, якщо подібні ознаки спостерігаються протягом останнього півроку-року — це можна виправити швидко і безболісно.

Якщо вже кілька років — шлях трансформації буде довшим і складнішим, але ці проблеми можна і потрібно виправити. Найголовніше — організаційну структуру потрібно терміново узгодити з поточним фактичним станом організації, а головне — з її стратегією. Якщо ж таку ситуацію ігнорувати, то з великою імовірністю в Організації почнеться процес дезінтеграції. Докладну розшифровку результатів тесту надано в Додатку Б.

Варто також звернути увагу і на те, що результат «структура вашої організації добре пропрацьована та організована» отримали виконавчий та фінансовий директори, водночас у керівників, які більше залучені до операційної діяльності, або які обіймають нижчі посади, результат «помірний хаос». Це може свідчити про декілька факторів: 1) ситуація у фінансовому відділі відрізняється від інших, тому відрізняються і результати; 2) чим вища посада у керівника, тим менше він розуміє специфіку та усвідомлює всі виклики роботи різних відділів; 3) керівники конкретних напрямків більше сфокусовані на викликах своїх відділів та зон відповідальностей та через завантаження (або з інших причин) не можуть оцінити ситуацію в Організації в цілому та зі сторони.

Для того, щоб вивчити думку та бачення не лише керівництва, а й співробітників, було проведено онлайн опитування щодо того, наскільки співробітники Організації не лише розуміють її структуру, а й можуть ефективно в ній працювати. Опитування було опубліковане на загальній

«дошці» організації у Microsoft Teams. Усього 25 співробітників взяли участь в опитуванні відповівши на 10 питань. Опитування проводилось анонімно, співробітники за бажанням могли вписати свою посаду та кількість років, що вони працюють в організації. Результати опитування та анкета надані у Додатку В.

Опитування показало, що більшість опитаних співробітників, а саме 88% ознайомлені з організаційною структурою (органіграмою) ГО. 96% співробітників, що заповнили анкети, зазначили, що розуміють зони своєї відповідальності відповідно до своєї посади, також більшість персоналу розуміють хто їх «внутрішній клієнт» в організації та що від них очікують — 84% респондентів. Більш ніж половина опитаних зазначили, що їм легко поділити обов'язки між собою, коли вони перетинаються у межах проєктів з колегами з інших юнітів або відділів, а випадку труднощів більшість спорів вирішується через комунікацію, чому сприяє корпоративна культура.

Опитування також містило і відкриті питання, де співробітникам пропонували оцінити організаційну структуру та внести свої пропозиції щодо можливих змін. Так, пропозиції можна умовно розділити на такі пункти:

1) Структура топменеджменту: з одного боку колеги висловили побоювання щодо утворення нових посад у топменеджменті, «оскільки структура топменеджменту доволі складна, а спрощення структури підвищило б швидкість реагування на кризові ситуації та ситуаційну обізнаність про стан справ». Водночас колеги звернули увагу на практичну відсутність комунікаційного директора, оскільки людина, яка де юре обіймає цю посаду, повністю залучена в інший проєкт.

2) Структура відділів та юнітів: майже третина людей лишила коментарі, які стосувалися саме юнітів. Колеги зазначили, що організація має бути готовою до масштабування, адже навантаження на Тім Лідів завеликі, тому потрібно утворювати більше юнітів на чолі з новими керівниками. Окрім того, деякі юніти налічують до 10 людей, але не всі з них взаємодіють та перетинаються між собою, утворюючи таким чином групу, але не команду.

3) якість персоналу та інші питання: опитувані відзначили, що в Організації завелика кількість нового та недосвідченого персоналу у співвідношенні до досвідченого, який міг би навчати інших. Також було висловлено бажання чіткіше комунікувати призначення тих чи інших посад (особливо нових), оскільки не всі з них є зрозумілими (наприклад, *people partner*), більше комунікувати компетенції колег, щоб краще розуміти внутрішню експертизу та можливість залучення тих чи інших колег до своїх проєктів. Окрім того, декілька разів згадувалися бюрократичні процеси та їх негативний вплив на робочі процеси, такі як задовге погодження певних оплат чи документів або реагування на кризові ситуації. Повні результати опитування та саму анкету надано у додатку Г.

Отже, у цьому розділі ми проаналізували організаційні структури українських громадських організацій та благодійних фондів, а також стратегію та організаційну структуру ГО «Інтерньюз-Україна». Аналіз організаційних структур інших організацій дозволив виявити спільні риси, такі як сильну позицію органів правління, наявність наглядової ради у двох випадках з трьох. Окрім того, ми побачили що у двох із трьох вивчених організаціях організаційна структура приведена у відповідність до напрямів діяльності організації. Також ми побачили, що там, де цього не відбулося, співробітники постають перед труднощами адаптації, якщо працюють в організації відносно недавно.

Аналіз стратегії та організаційної структури ГО «Інтерньюз-Україна» показав, що наразі її структура не приведена у відповідність до стратегії, хоч і є в цілому, зрозумілою для персоналу. Після проробленого аналізу та використовуючи теоретичні знання з першого розділу цієї роботи можемо визначити організаційну структуру ГО «Інтерньюз-Україна» як ієрархічну та функціональну, про що свідчить наявність відділів та чіткого підпорядкування в середині них, а також ієрархічну ланку підпорядкування посад, як серед персоналу в цілому, так і серед керівників. Водночас організація має ознаки дивізійної та матричної структури, що проявляється під час реалізації

конкретних проєктів та забезпечує гнучкість та здатність задовольняти донорів та бенефіціарів.

Життєвий цикл Організації можна визначити як «зрілість». Проте варто зазначити, в Організації спостерігаються явні ознаки «розквіту сил» (за Адізесом), адже її притаманні такі риси та дії як: регулярні дослідження ринку та трендів, пошук творчих рішень та усвідомлення часом жорсткої конкурентної боротьби за увагу як донорів, так і бенефіціарів. Водночас саме наявність ієрархічної структури, правил та процедур, посад направлених не лише на безпосередню реалізацію проєктів, а й на забезпечення діяльності самої організації (адміністративний та HR відділи, спеціаліст із закупівель/бухгалтерського обліку тощо) свідчать про зрілість Організації. Ще одним важливим критерієм є те, що «Інтерньюз-Україна» чітко визначила свої пріоритети та цінності та може собі дозволити не братися за проєкти, які їм суперечать.

Водночас проведене опитування та текстування керівників Організації показали на деякі вади чинної організаційної структури. Наявні дані свідчать, що Організація постала перед викликом зростання та масштабування, і задача полягає не лише у тому, щоб прописати структуру відповідно до всіх напрямків діяльності, а й взяти до уваги потенційне зростання та розширення, потребу в якісному персоналі та відповідних системах та інструментах, які забезпечуватимуть постійну та вчасну циркуляцію інформації, збереження інституційної пам'яті та ефективне виконання завдань із дотриманням усіх процедур.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПЛАН ОНОВЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ГО «ІНТЕРНЬЮЗ-УКРАЇНА»

3.1. Рекомендації для вдосконалення організаційної структури

Як вже було зазначено у першому розділі цієї роботи, для приведення структури організації у відповідність до її стратегії, організація повинна дотримуватися такого алгоритму:

- згідно зі стратегією виділити пріоритетні види або сфери діяльності – зроблено;
- сформулювати ефективну систему внутрішніх комунікацій – зроблено (є корпоративна пошта, Microsoft Teams, спільний чат в Signal, регулярні зустрічі як відділів, так і окремих проєктних команд, внутрішня розсилка з новинами тощо);
- переглянути обсяг повноважень, які матиме кожен чинний чи новоутворений підрозділ – враховано у рекомендаціях;
- за потреби ввести нові організаційні форми/підрозділи – враховано у рекомендаціях [26, с 136-138].

Частину серпневої стратегічної сесії було присвячено зовнішнім та внутрішнім викликам для Організації, що стосуються, зокрема, її організаційної структури. Додатково ці виклики було проговорено на низці зустрічей авторки цієї роботи з топменеджментом Організації.

У результаті обговорень перелік викликів було поділено не лише на внутрішні та зовнішні, а й на ті, з якими організація стикається вже зараз та ті, які можуть постати у майбутньому.

До тих, з якими організація стикається вже зараз, було віднесено:

- Необхідність поєднання двох підходів до розвитку організації – класичного ГО та підприємницького (гранти та сервісні контракти, короткострокові проєкти);

- Необхідність поєднання підприємницького, креативного та людиноцентричного підходу в управлінні людьми з формальним та бюрократичним (регуляції та правила, вимоги донорів);
- Брак компетенції у більшості співробітників (бо вони нові) та брак часу у компетентних людей;
- Зростання навантаження топменеджменту через збільшення кількості нових юнітів та Тім Лідів, які безпосередньо підпорядковуються операційній директорці.

До потенційних викликів відносяться:

- Через зміни геополітичного контексту, міжнародні партнери та донори перестануть підтримувати Україну у такому обсязі як у 2022-2023 роках, та скоротять обсяги фінансування;
- Організація упустить та не реалізує частину можливостей, бо втратить гнучкість (стане занадто бюрократизованою) або з інших причин;
- Ескалація та розширення географії воєнних дій, окупація нових територій України.

Для того, аби виклики із потенційних не перейшли до категорії вже наявних, або підготуватися до тих ризиків, на розвиток яких організація не може вплинути, потрібно оперативно запровадити рішення для підвищення організаційної спроможності Організації. Це також підтверджує і розшифровка результатів тесту за методом Адізеса, який було описано у попередньому розділі.

Рішеннями для розв'язання перелічених вище викликів можуть стати певні зміни в організаційній структурі та вдосконалення/оновлення внутрішніх процедур та політик, які б доповнювали ці зміни. Треба також приділити увагу не лише самим змінам, які пропонуємо впровадити, а й способу їх впровадження.

- Під час масштабування важливо враховувати, що воно має відбуватися плавно та безболісно для працівників Організації. Всі зміни мають бути чітко та логічно аргументовані та заздалегідь прокомуніковані з акцентом

на тому, як ці зміни полегшать роботу кожного працівника. Це допоможе уникнути спротиву та зниження мотивації серед співробітників.

- Диверсифікація напрямків діяльності та управління ними, класичний ГО підхід та підприємницький повинні не конкурувати, а взаємодоповнювати один одного.
- Зміна організаційної структури не означає появу нової (протилежної) корпоративної культури та нових цінностей. Навпаки, оновлення мають створити сприятливі умови для прояву вже укорінених цінностей.

Після детального вивчення стратегії, структури, планів та викликів, що постали перед ГО «Інтерньюз-Україна», можна пропонувати наступні зміни та поділити їх на такі розділи:

Органи правління

Аналіз організаційних структур інших громадських організацій та благодійних фондів продемонстрував сильні позиції вищих органів управління таких як Загальні збори, Правління, Наглядової ради у тій чи іншій комбінації. Водночас аналіз структури правління ГО «Інтерньюз-Україна» показав, що головні органи правління присутні тільки де юре та не беруть активної участі у стратегуванні, плануванні чи контролі діяльності організації. У зв'язку з цим вважаємо доцільним оновлення керівних органів правління, а саме впровадження Наглядової ради, а також оновлення складу Правління Організації.

1. Запровадження Наглядової ради

Наглядова рада у громадських організаціях зазвичай виступає як дорадчий орган, який сприяє розробці та втіленню стратегії розвитку організації, врегульовує конфлікт інтересів, стежить за тим, щоб діяльність Організації відповідала її цінностям, цілям та місії [50].

До членства у Наглядовій раді можуть бути запрошені Загальними зборами експерти та члени інших ГО, фондів, аналітичних центрів тощо, які контролюватимуть, щоб діяльність організації не лише відповідала її власній місії, а й могла вважатися достойним лідером українського громадянського

суспільства в цілому. До складу Наглядової ради радимо включити від трьох до п'ятих людей.

2. Оновлення складу Правління

Другим кроком може стати оновлення Правління, оскільки чинний склад втратив свою актуальність та здебільшого складається з людей, які змінили сфери діяльності. До оновленого складу правління мають увійти лояльні та небайдужі до організації професіонали, наприклад, її колишні співробітники та партнери, які продовжили будувати кар'єру в інших організаціях, однак зберегли приязні стосунки зі своєю «alma mater». Такий підхід забезпечить Правління більш активними та небайдужими членами з одного боку, але й такими, які вже досягли успіху у своїй сфері та не потребують матеріальної мотивації з іншого. Як зазначено в інтерв'ю, наведеному у книзі видатного теоретика менеджменту Пітера Друкера, з директором Теологічної семінарії Фуллера Доктором Девідом Хаббардом, правління має знати, що воно є власником організації. Але вона володіє організацією не заради неї самої, а заради місії, яку ця організація має виконувати. Члени правління володіють організацією, тому що «їм не байдуже» [51. С. 135]. Також можна запозичити практику, озвучену в інтерв'ю, коли правління бере участь у фандрейзинговій діяльності організації [51].

Структура виконавчої гілки

1. Оновлення відділів відповідно до напрямків діяльності

Перше, на що можна звернути увагу під час порівняння стратегії організації та її структури, це невідповідність структури основним напрямкам діяльності. Тому ми радимо сформувати окремі відділи під кожен напрямок (або кілька напрямків, якщо вони споріднені) проєктної роботи. Так, різні юніти існуватимуть у межах кожного окремого відділу, що не створюватиме додаткового навантаження на топменеджмент, оскільки безпосередньо він взаємодіятиме з керівниками відділів, але вже не з Тім Лідами, кількість яких поступово постійно зростатиме.

Розмір юнітів також може бути зменшений до 4-5 людей (зараз юніти можуть налічувати до 10 людей, що як показало опитування персоналу, не дуже ефективно), щоб в команді були працівники, які постійно взаємодіють під час виконання завдань та спільно працюють над проєктами.

2. Винесення фандрейзингового юніту в окремий відділ (за межі програмного)

Оскільки фандрейзингова діяльність не є суто програмною діяльністю, а є окремим та повноцінним напрямком роботи в Організації варто його винести в окремий відділ, так, як нам демонструють структури інших організацій. Також варто розширити повноваження відділу не лише до написання заявок та подачі на різні можливості, а й до аналізу ринку пріоритетних напрямків Організації та розбудови партнерств з донорами й іншими стейкхолдерами.

3. Оновлення комунікаційного відділу

Пропоновані оновлення передбачають пошук комунікаційного директора, який відповідав би за втілення комунікаційної стратегії організації, кризові комунікації та операційне управління відділом в цілому. Також, оскільки в комунікаційному відділі чотири дизайнери, а зі збільшенням проєктів та навантаження, їх кількість також може зрости, було б доцільним винести дизайнерів також в окремий юніт. Також варто винести експертів відділу в окремий юніт для реалізації напрямку зміцнення комунікаційної спроможності стейкхолдерів.

4. Запровадження пілотних /тимчасових команд

Часом деякі проєкти потребують оперативних та креативних рішень, які вимагають більше ресурсів та зусиль від команди. Для вирішення цього виклику можна вводити тимчасові команди, які б працювали як «стартапи», мали певні «пільги» та менше бюрократичних обмежень, ніж інші команди в обмін на креативні підходи та реалізацію нестандартних рішень та оперативну роботу.

5. Створення відділу MEAL та навчання

Для адекватної постановки як загальноорганізаційних цілей, так і цілей в межах певних напрямків чи проєктів, оцінки результатів, їх аналізу,

відповідного звітування та навчання в організації має бути впроваджена система моніторингу, оцінки, доступності інформації та навчання. Цей відділ має тісно співпрацювати з фандрейзинговим, програмним та комунікаційним відділами, адже моніторинг та оцінка відбуваються не лише наприкінці проєкту, вони плануються заздалегідь одночасно з іншими активностями, а також потребують фінансування.

Ще одним важливим елементом моніторингу та оцінки стало навчання. Адже проєктні команди повинні вміти не лише ставити цілі, досягати їх, заміряти та оцінювати, а ще й робити висновки та вчитися, передавати та застосовувати наявний досвід у подальшій діяльності. Тому вважаємо доцільним впровадження системи управління інституційною пам'яттю, знаннями та навчання і розвитку персоналу. Так, навчання може відбуватися як через відвідування лекцій, проходження тренінгів тощо, так і через виконання амбітних завдань, які сприятимуть розвитку компетенції працівників. Однак перш ніж братися за саме навчання потрібно регулярно проводити оцінку потреб персоналу у знаннях, виявляти прогалини у знаннях та навичках, які мають з'являтися у співробітників, щоб відповідати вимогам ринку. Додамо, що практика наймати в організацію людину, яка візьметься за навчання персоналу, не є новою. Іцхак Адізес у своїй книзі «Командне лідерство» радить знайти людину, яка зможе систематизувати роботу та організувати навчання для людей [52, с.221]

6. Уніфікація назв та рівнів посад

Зі зростанням організації, збільшенням кількості персоналу також зростатиме кількість керівників середньої ланки та, можливо, і посад в топменеджменті. Для уникнення плутанини варто уніфікувати назви посад та чітко визначити їх місце у загальній ланці підпорядкування. Наприклад, в комунікаційному відділі існує посада креативного директора, водночас за рівнем відповідальності та підпорядкування ця посада відповідає рівню Тім Ліда. Так, артдиректор очолює не окремий відділ, а юніт, що входить до складу комунікаційного відділу та підпорядковується комунікаційному директору. Такі

розбіжності можуть заплутувати інших колег, особливо тих, що розпочали свою роботу в організації нещодавно. Така сама ситуація з і директором з ІТ. Це одна з посад в адміністративному відділі, яка за своєю сутністю не передбачає ні прийняття управлінських рішень, ні управління великою кількістю людей. Такий підхід, на нашу думку, може знецінювати посади топменеджменту та демотивувати інших керівників, які давно будують свою кар'єру в організації.

Системи, процедури та інституційна пам'ять

Жодні із запропонованих чи інших оновлень не працюватимуть, якщо відділи, юніти та співробітники не будуть розуміти суть своїх ролей, меж відповідальності, правил взаємодії між відділами тощо. Саме тому всі внутрішні правила, опис ролей, посад тощо мають бути переглянуті та, за потреби, оновлені. Окрім того, система зберігання інформації має бути чіткою та зрозумілою, аби кожен співробітник знав, як її отримати та мав до неї доступ.

У зв'язку з тим, має посилюватися позиція HR відділу, який із серпня 2023 року вже почав розбудову нових політик та систем, які дозволяють розвантажити Тім Лідів, спростити систему онбоардингу для нових колег

Ще одним важливим елементом організаційної структури, можливо, не таким очевидним, має стати диджиталізація, а саме підбір відповідних інструментів для планування проєктів та задач, запуску процесів погоджень, зберігання та обігу інформації тощо. Зручна та зрозуміла внутрішня інформаційна система сприятиме ефективному виконанню задач та взаємодії між співробітниками. Оскільки різноманітних запитів від різних відділів та проєктних команд може бути багато, а також враховуючи постійний стрімкий розвиток технологій (чат GPT та ін) варто впровадити посаду менеджера з диджиталізації в адміністративному відділі.

Отже, перед Організацією постала необхідність оновлення організаційної структури та приведення її у відповідність до стратегії. Як наслідок, оновлення структури та введення нових посад/ відділів переформатування роботи вже наявних відділів, потягне за собою й інші необхідні зміни.

Побудова роботи відділів та юнітів відповідно до восьми пріоритетних напрямків діяльності забезпечить чітку диверсифікацію діяльності, а також зростання необхідних компетенцій працівників у конкретних сферах. Робота в межах одного напрямку дозволить людям фокусуватися та заглиблюватися в одну тематику без необхідності постійно перемикатися від теми цифрової безпеки до євроатлантичної інтеграції України та інших. Так, на січень 2024 року вже заплановане виокремлення ще одного юніту в комунікаційному відділі, який займатиметься стратегічними комунікаціями та розвитком комунікаційних спроможностей громад та державного сектору загалом.

У цьому контексті також надважливим є планування персоналу заздалегідь, як це робить «Повернись живим». Посади спочатку мають з'являтися в органіграмі з чітким розумінням вимог до посади та переліком необхідних компетенцій, і тільки після цього має розпочинатися пошук відповідної людини. Це гарантуватиме не лише поповнення штату відповідно до операційних та стратегічних потреб, це також може вберегти організацію від створення посад під конкретну людину, коли виникне інтенція «винагородити» працівника за «вислугу років», або втримати його в організації, коли реальне кар'єрне зростання неможливе.

3.2. План втілення наданих рекомендацій

Оскільки необхідність оновлення організаційної структури була визначена ще під час стратегічної сесії у серпні 2023 року, на момент публікації цієї роботи вже відбулися певні зміни.

Так, було впроваджено наступне:

1. Введено посаду HR директора;
2. Найнято спеціаліста з MEAL, також розробляються відповідні політики для організації;
3. Заплановано оновлення комунікаційного відділу та створення додаткових юнітів у ньому. Так, відділ буде розділено на два підвідділи: юніт креативу та експертизи та юніт зовнішніх і внутрішніх комунікацій. Юніт креативу та

експертизи, своєю чергою, поділятиметься на креативну та експертну команди. Ці команди забезпечуватимуть реалізацію напрямку зміцнення комунікаційної спроможності державного сектору, громадянського суспільства та медіа. Юніт зовнішніх і внутрішніх комунікацій поділятиметься на комунікаційну (SMM, таргетинг, координація з медіа тощо) та дизайнерську команди. Детальніше ці зміни відображено в оновленій органіграмі, що надана у третьому підрозділі цієї роботи.

4. Аналітичний відділ було розділено на два окремих юніти: англomовне медіа Ukraine World та юніт аналітиків, що реалізують напрямки Європейської інтеграції та інформаційної регіональної відбудови.

Наступні зміни потребують плавного та поступового впровадження, що супроводжуватиметься відповідною внутрішньою комунікацією. Оскільки пропоновані зміни є суттєвими та масштабними, потребують створення нових посад, найму нового персоналу та адаптації правил та процедур, пропонований план розрахований на втілення протягом трьох років, а саме до кінця 2026.

Зміни пропонуємо втілювати «кроками» у квартал. Кожен крок міститиме не лише імплементацію змін, а й відповідно комунікацію та введення диджитальних рішень у разі потреби. Щоквартальні кроки дозволять працівникам поступово адаптуватися та звикати до змін, а посилені внутрішні комунікації допоможуть знизити у частини колективу природній супротив до змін. Варто також зазначити, що частина змін не стосуватиметься безпосередньо структури організації, але супроводжуватимуть ці зміни та матимуть на них вплив.

У 2024 році радимо запланувати такі зміни

Січень – березень 2024:

1) Прийняття MEAL політик організації, що передбачає не лише затвердження документа, а і його презентацію співробітникам, окремі зустрічі з командами та відповідні навчання. Політики також будуть завантажені до бази знань організації, до якої матиме доступ кожен з колег.

- 2) Початок імплементації змін у комунікаційному відділі, а саме введення експертної команди, яка втілюватиме такий напрямок роботи як зміцнення комунікаційної спроможності стейкхолдерів. Це проявлятиметься в залученості у проекти з необхідністю комунікаційної експертизи (розробка комунікаційних та SMM стратегій, підготовка досліджень, проведення семінарів тощо), взаємодії з фандрейзинговим відділом, просуванні комунікаційних експертів організації назовні, систематизації експертної бази знань з комунікацій та організації внутрішніх навчань із комунікацій для колег.
- 3) Затвердження стратегії розвитку напрямку цифрової безпеки, яка включатиме як зовнішнє позиціонування та фандрейзингову стратегію, а й також розробку внутрішніх безпекових політик, рівні доступу до внутрішньої інформації та протоколи дій у випадку кризових ситуацій. Також стратегія міститиме навчання та адаптацію персоналу до нових правил.
- 4) Усі зміни будуть прокомуніковані через внутрішню розсилку (Dream Team Digest) та за допомогою онлайн зустрічей з колективом (Pitch breakfast) та під час зустрічей Тім Лідів зі своїми командами.

Квітень – червень 2024:

- 1) Імплементація другої частини змін у комунікаційному відділі та виокремлення юніту дизайнерів, а також пошук та найм координатора з внутрішніх комунікацій.
- 2) Презентація загальних внутрішніх політик з цифрової безпеки та початок навчання команд;
- 3) Пошук та найм менеджера з диджитал трансформацій, який відповідатиме за пошук цифрових рішень як для окремих команд, так і для всієї організації в цілому. Також, у разі потреби, буде залучений у ролі експерта під час реалізації різноманітних проєктів організації.
- 4) Усі зміни будуть прокомуніковані через внутрішню розсилку (Dream Team Digest) та за допомогою онлайн зустрічей з колективом (Pitch breakfast) та під час зустрічей Тім Лідів зі своїми командами.

Липень – вересень 2024:

- 1) Початок імплементації змін у фандрейзинговому відділі, а саме пошук та наймання асистента до фандрейзингового відділу. Асистент відповідатиме за систематизацію інформації (архів проєктів, база даних донорів тощо), а також проведення досліджень та ринку, які лягають в основу проєктних заявок. Пошук та наймання координатора партнерств.
- 2) Впровадження «золотого» стандарту організації різного плану подій, як онлайн, так і офлайн. Це включатиме опис всіх процедур, алгоритмів дій, чекістів тощо. Це сприятиме встановленню та дотриманню високих стандартів роботи для всіх команд.
- 3) Початок впровадження внутрішніх політик з цифрової безпеки та продовження навчання команд;
- 4) Усі зміни будуть прокомуніковані через внутрішню розсилку (Dream Team Digest) та за допомогою онлайн зустрічей з колективом.

Жовтень-грудень 2024:

- 1) Впровадження єдиного ефективного таск менеджера для всієї організації. Інструмент також міститиме різноманітні бази даних та всю необхідну інформацію для роботи;
- 2) Виокремлення івент-юніту в окремий відділ. Команди з цього відділу підсилуватимуть діяльність колег в межах інших проєктів та керуватимуться розробленим «золотим» стандартом.
- 3) Впровадження безпекових протоколів та рівнів інформаційних доступів для команд;
- 4) Усі зміни будуть прокомуніковані через внутрішню розсилку (Dream Team Digest) та за допомогою онлайн зустрічей з колективом.
- 5) Моніторинг та оцінка проведених змін у 2025 році.

На 2025 рік пропонуємо введення таких змін

Січень – березень 2025:

- 1) Пошук та заміна комунікаційного директора, яке, ймовірно, станеться через розвиток та підвищення вже наявного представника комунікаційного відділу;

- 2) Виокремлення фандрейзингового юніту в окремий відділ на чолі з керівником відділу;
- 3) Завершення процесу онбордингу політик з цифрової безпеки, збір відгуків колег та аналіз зворотного зв'язку.
- 4) Усі зміни будуть прокомуніковані через внутрішню розсилку (Dream Team Digest) та за допомогою онлайн зустрічей з колективом.

Квітень – червень 2025:

- 1) Створення повноцінного MEAL відділу, який матиме кількох експертів з моніторингу та оцінки, а також координатора з управління знаннями;
- 2) Формування пропозицій для оновлення правління: складення списку, комунікація зі старими та потенційними членами;
- 3) Розширення пулу експертів з цифрової безпеки, залучення в команду нових спеціалістів з різними типами залученості;
- 4) Усі зміни будуть прокомуніковані через внутрішню розсилку (Dream Team Digest) та за допомогою онлайн зустрічей з колективом. MEAL відділ проведе презентацію суті своєї роботи, порядок взаємодії з колегами та плани на найближчий період.

Липень – вересень 2025:

- 1) Виокремлення відділу розвитку медіа, який займатиметься навчанням, менторською підтримкою та субгрантами для медіапартнерів, а також готуватиме аналітику й моніторинг ринку медіа в Україні;
- 2) Передача та концентрація всіх «європейських» проєктів в одному відділі. Команда займатиметься реалізацією контрактів з Представництвом ЄС та іншими європейськими інституціями та програмами;
- 3) Комунікація змін через внутрішню розсилку (Dream Team Digest) та за допомогою онлайн зустрічей з колективом у форматі Pitch breakfast.

Жовтень-грудень 2025:

- 1) Оновлення складу Правління

- 2) Комунікація змін через внутрішню розсилку (Dream Team Digest) та за допомогою онлайн зустрічей з колективом у форматі Pitch breackfast, під час якого відбудеться знайомство колективу з оновленим Правлінням.
- 3) Моніторинг та оцінка проведених змін у 2025 році.

На 2026 рік пропонуємо низку таких змін

Січень – березень 2026:

- 1) Формування переліку кандидатів на членство в Наглядовій раді
- 2) Виокремлення відділу цифрової безпеки, яка реалізовуватиме цей напрямок у кількох площинах від аудитів та розроблення безпекових політик для інших організацій, до реалізації інформаційних кампаній з підвищення обізнаності населення про кіберзагрози та основних правил цифрової безпеки.

Квітень – червень 2026:

- 1) Формування вимог до членів Наглядової ради, пошук та запрошення кандидатів.

Липень – вересень 2026:

- 3) Відбір членів до Наглядової ради та детальне прописання їх повноважень, порядку взаємодії та комунікації як між собою, так і з іншими структурними одиницями організації.

Жовтень-грудень 2026:

- 3) Формування складу наглядової ради презентація цього органу персоналу під час зустрічі;
- 2) Моніторинг та оцінка впроваджених змін, аналіз отриманих даних та внесення корективів як реакція на фідбек.

Отже, ми розробили орієнтовний план втілення розроблених у попередньому підрозділі рекомендацій. Зазначимо, що враховуючи зовнішні умови, у яких працює Організація, план може зазнати змін, якісь пункти можуть бути змінені в часі, або втратять актуальність. Організація має бути готовою відійти від наміченого плану та адаптувати його до нової реальності.

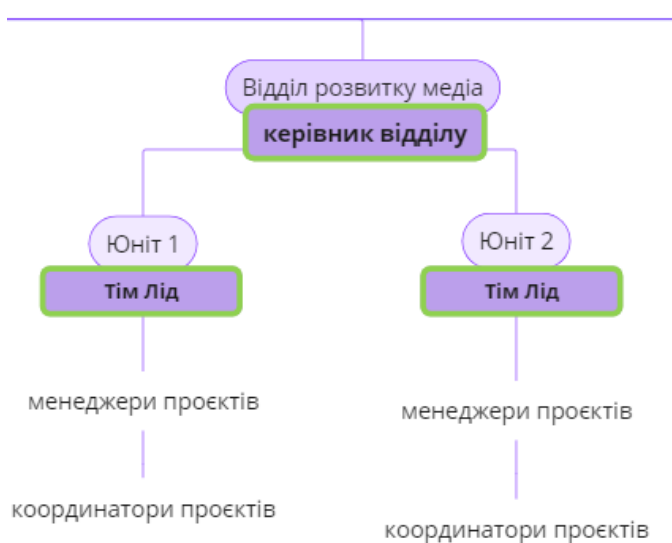
3.3. Пропонована оновлена органіграма Організації

Оновлену органіграму було розроблено на основі наявної, але з урахуванням рекомендацій наведених у першому підрозділі цього розділу. Повна візуалізація оновленої структури надана у Додатку Д.

По-перше, до організаційного чарту було додано Наглядову раду та Правління, яких раніше не було в організації або вони не були відображені в органіграмі. Також в оновленій структурі відділи та позиції розподілені за функціональними напрямками, такими як фандрейзинг і стратегічні партнерства, програмний відділ, фінансовий відділ, комунікаційний відділ, HR відділ, MEAL відділ, а також відділ технічної підтримки.

У верхній частині ієрархії знаходяться такі ключові позиції, як голова правління, програмний директор, виконавчий директор, і операційний директор. Посади, які відносять до топменеджменту, акцентовані червоним кольором, таким чином, до нього, окрім зазначених, належать також комунікаційний директор, фінансовий директор та головний бухгалтер. На оновленій схемі також помаранчевим кольором виділені нові посади, які мають бути введені.

Як і було прописано в рекомендаціях, програмний відділ тепер поділено не просто на окремі юніти, а на спеціалізовані відділи відповідно до стратегічних напрямків діяльності організації. Юніти передбачені як частини цих підрозділів і їх кількість буде залежати від кількості проектів у напрямку.



Так, є спеціалізовані відділи як відділ проєктів з цифрової безпеки, аналітичний

відділ, відділ розвитку медіа, відділ реалізації європейських проєктів і відділ інформаційних кампаній, кожен з яких має своїх керівників та спеціалізовані команди. Окрім того, було введено відділ організації подій, який складатиметься з координаторів заходів, які, у разі потреби, підсилюватимуть інші тематичні відділи, коли буде потреба у проведенні масштабних офлайн заходів.

Рисунок 3.1 Візуалізація структури відокремленого відділу розвитку медіа

Джерело: власна розробка автора

Описані у попередньому підрозділі зміни в комунікаційному відділі також знайшли своє відображення в оновленій органіграмі. Так, відділ поділено на юніт креативу та експертизи та юніт внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Ці юніти поділяються на окремі команди копірайтерів та експертів і команди дизайнерів та комунікаційників відповідно. На чолі кожного юніту стоїть керівник відділу та Тім Лід (для меншої спеціалізованої команди)

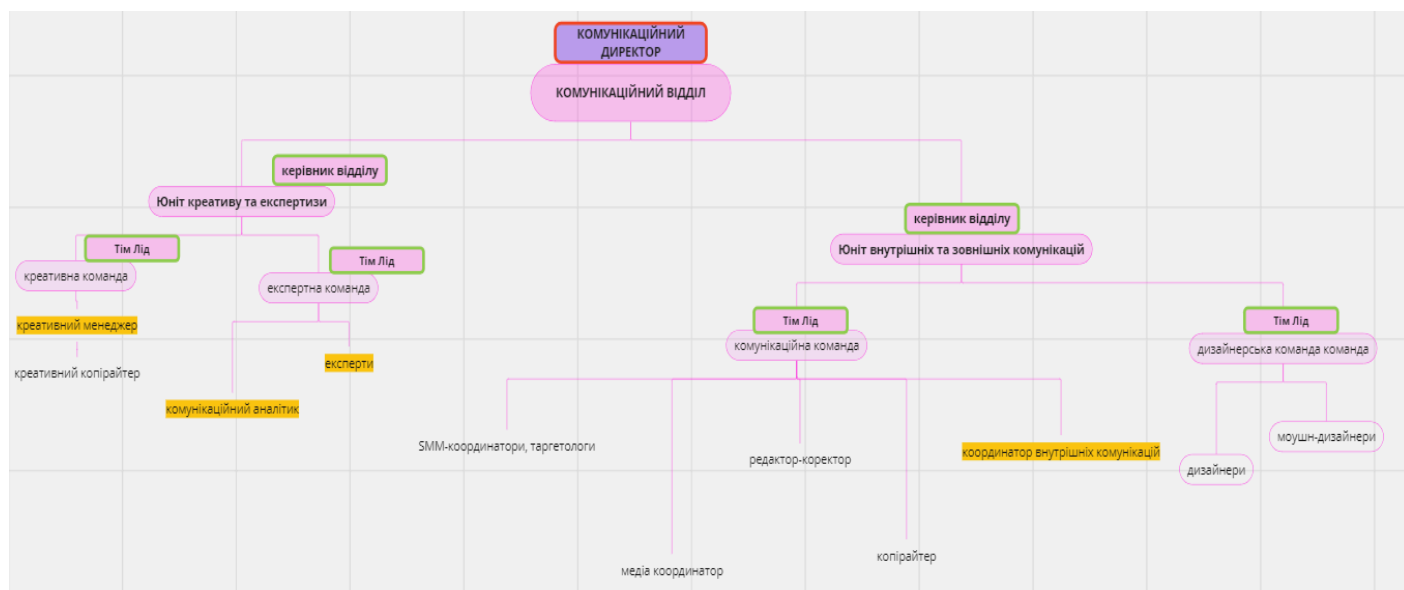


Рисунок 3.2. Візуалізація оновленої структури комунікаційного відділу

Джерело: власна розробка автора

Відповідно до рекомендацій також введено відділ MEAL та управління знаннями, який відповідатиме за планування, моніторинг та оцінку проєктів, а також за управління знаннями необхідними персоналу для розвитку та імплементації проєктів.

Візуальне відображення організаційної структури не лише показує зв'язки між різними позиціями та відділами та дає розуміння внутрішньої структури управління, а й дозволяє побачити розмаїття посад в організації та оцінити потребу в нових співробітниках. Оновлена органіграма має сприяти завчасному плануванню нового персоналу.

У майбутньому візуалізована структура має бути перенесена у спеціальний інструмент для керування органіграмами Organimi, за допомогою якого можна додавати до посади її опис та функції, також імена конкретних працівників, додавати їх фото, контакти тощо.

Отже, у третьому розділі дипломної роботи ми розробили рекомендації для оновлення організаційної структури ГО «Інтерньюз-Україна», план реалізації розроблених рекомендацій, а також візуалізовано оновлену організаційну структуру.

Рекомендації розроблені з урахуванням досвіду інших громадських організацій, чий структури були проаналізовані у попередньому розділі. Також були враховані результати тестування топменеджменту та опитування співробітників, які вказали на слабкі місця в організаційній структурі. Найбільш значущі пропоновані зміни стосуються керівного складу правління організацією, а також приведення команд спеціалізації команд у відповідність до стратегії організації. Рекомендації включають також не лише оновлення самої структури, як введення нових посад чи структурних одиниць, а й комунікації та цифрові рішення для адаптації змін.

ВИСНОВКИ

У цій магістерській роботі було проведено аналіз організаційних аспектів діяльності громадських організацій, зокрема зосереджено увагу на впливі стратегії на організаційну структуру, а також формуванні організаційних структур в залежності від життєвого циклу організації; проаналізовано організаційні структури інших організацій та досліджено структуру ГО «Інтерньюз-Україна» на предмет її відповідності стратегії, та розроблено практичні рекомендації до оновлення.

Необхідність адаптації громадських (і не тільки) організацій до змін та викликів доводить актуальність цієї роботи, адже проведене дослідження показує, що саме ефективна організаційна структура може забезпечити адаптивність та гнучкість з одного боку та стійкість – з іншого. Ефективна організаційна структура, що відповідає стратегії організації забезпечує реалізацію стратегічних цілей і місії в умовах турбулентності та воєнних дій.

Тема «Оновлення організаційної структури як елемента реалізації нової стратегії організації ГО «Інтерньюз-Україна» виявилася актуальною не лише в контексті діяльності громадських організацій, а й має практичне значення для досліджуваної організації. Зокрема, необхідність оновлення структури обумовлена стратегічними перетвореннями, які передбачають залучення більшої кількості ресурсів (людських, адміністративних, фінансових тощо) для реалізації проектів та стратегічних напрямків.

У результаті написання роботи, було виконано такі завдання:

- Визначено основні терміни та досліджено теоретичне підґрунтя теми, а вивчено види типи організаційних структур та життєвих циклів організацій їх роль у втіленні стратегій організацій;
- Проаналізовано організаційні структури українських неурядових організацій таких як «Детектор медіа», «Повернись Живим» та «Право на захист», досвід яких є релевантним для ГО «Інтерньюз-Україна»;

- Проаналізовано рівень організаційного розвитку та організаційну структуру ГО «Інтерньюз-Україна» з використанням анкет та опитування персоналу;

- Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення наявної організаційної структури, а також план їх реалізації;

- Візуалізовано запропоновану оновлену організаційну структуру.

Окрім того, у теоретичній частині були розроблені порівняльні таблиці організаційних структур та життєвих циклів організацій. На основі вивченого теоретичного матеріалу було запропоновано власний перелік життєвих циклів організацій з акцентом на організаційних структурах та ризиках, з якими організація стикається на кожному з етапів життєвого циклу.

Аналітична частина дослідження допомогла виокремити тенденції, властиві організаційним структурам громадських організацій, ми побачили як приклади для наслідування, так і помилки, яких варто уникати у своїй організації. Також аналіз структури власної організації допоміг узагальнити та систематизувати виклики, побачити різницю поглядів на організаційну структуру між керівництвом та іншими співробітниками. Рекомендації та зауваження надані опитаними співробітниками виявилися цінними для дослідження і були враховані під час розробки рекомендацій.

Отримані результати з практичного розділу є основою для подальших обговорень та впровадження у діяльність ГО «Інтерньюз-Україна», оскільки в організації є реальний запит на внутрішні зміни та політична воля їх впроваджувати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI : станом на 27 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 15.01.2024).
2. Organizational structure. Cambridge Dictionary | English Dictionary, Translations & Thesaurus. URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/organizational-structure#google_vignette (date of access: 15.01.2024).
3. What is organizational structure? Definition of organizational structure, organizational structure meaning – the economic times. The Economic Times. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/organizational-structure> (date of access: 15.01.2024).
4. What is Organizational Structure? Definition of Organizational Structure, Organizational Structure Meaning – The Economic Times. The Economic Times. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/organizational-structure> (date of access: 15.01.2024).
5. Бордун Н. Матеріали лекції «Врядування в НПО». Львів, ІЛУ УКУ, 2022.
6. Горбась І., Синюк С. Сучасні напрямки розвитку структурування організацій. Молодий вчений. 2023. № 1 (113). С. 151–156. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5713/5590> (дата звернення: 15.01.2024).
7. Шахова О., Самойлова В. Сила HR Як досягати цілей бізнесу. Харків: Віват, 2022. 400 с.
8. Щербина О. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. Вчені записки. 2008. № 10. С. 30–38. URL: <https://core.ac.uk/reader/197230330> (дата звернення: 15.01.2024).
9. Баранов В., Немченко Т. Оцінка можливостей лінійно-функціональної організаційної структури управління підприємством в ринкових умовах.

- Наукові записки. 2010. Т. 2, № 10. С. 59–62. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84825404.pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
10. Петренко С. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2010. Т. 2, № 1 (3). С. 245–251. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2010/2/33.pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
11. Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. Ефективність державного управління. 2015. № 44. С. 48–57.
12. What is a matrix organization and how does it work?. URL: <https://asana.com/resources/matrix-organization> (дата звернення: 15.01.2024).
13. Додонов О., Кузьмичов А. Мережеві організаційні структури управління. Київ : Ліра-К, 2021. 264 с.
14. What are the benefits and challenges of adopting a matrix or network organizational design? URL: <https://www.linkedin.com/advice/0/what-benefits-challenges-adopting-matrix> (date of access: 15.01.2024).
15. Cambridge dictionary | English Dictionary, Translations & Thesaurus. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategy> (date of access: 15.01.2024)
16. Сумець О. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
17. Mckeown M. The Strategy Book: How to think and act strategically to deliver outstanding results. 2nd ed. FT Press, 2015. 272 p. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=jegsEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=strategy&ots=zCuQStOE5C&sig=k8QSRFtk_VhghF_DbyWZd824xml&redir_esc=y#v=onepage&q=strategy&f=false (date of access: 15.01.2024)
18. Porter M. E. What Is Strategy?. Harvard business review. 1996. P. 37–55

19. Бакланова О. Матеріали лекції «Стратегічне управління у сфері діяльності». Львів, ІЛУ УКУ, 2022
20. Structure follows strategy? URL: <https://www.linkedin.com/pulse/structure-follows-strategy-well-always-straight-after-paul-r-ronis#:~:text=Structure%20follows%20strategy%20is%20a,to%20achieve%20a%20firm's%20strategy> (date of access: 15.01.2024)
21. Баценко Л.М., Зв'язок між структурою та стратегією розвитку організації. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези II Міжнародної науково-практичної конференції (6-8 листопада 2019 р.). Житомир. 2019. С. 29-32
22. Кайлюк Є., Андрєєва В., Гриненко В. Стратегічний менеджмент : навч. Посіб. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.
23. Чулак О. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. № 25. С. 204–208.
24. Caldart A. A., Channon D. F. McKinsey 7S Model. Wiley Encyclopedia of Management. 2015. No. 12. P. 1–2.
25. Kim W. C., Mauborgne R. How Strategy Shapes Structure. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2009/09/how-strategy-shapes-structure> (date of access: 16.01.2024)
26. McCoy J. W. Organizational life cycle: definition, models, and stages. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/organizational-life-cycle/> (date of access: 16.01.2024)
27. Драгомарецька А. Особливості концепції життєвого циклу організації. Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку : Зб. Тез доп. I облас. Науково-практ. Конф. Учн. Та студент. Молоді, 21 листоп. 2014 р.
28. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. Дис. На здобуття наук. Ступеня канд.

- Екон. Наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Львів : Вид. НУ «Львівська політехніка», 2004. 21 с.
29. Матюшенко О. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки. 2010. № 4. С. 82–90.
30. Адізес І. Як подолати кризу управління. Харків : Фабула, 2019. 272 с.
31. Про нас – ГО «Детектор медіа». ГО «Детектор медіа». URL: <https://go.detector.media/about/> (дата звернення: 16.01.2024)
32. Записано зі слів співробітника організації. Київ. 10 січня 2024.
33. Про «повернись живим» - savelife.in.ua. savelife.in.ua. URL: <https://savelife.in.ua/about-foundation/> (дата звернення: 16.01.2024)
34. Volunteering in ukraine. Kantar. Shape your brand future. URL: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/public-sector/volunteering-in-ukraine> (date of access: 16.01.2024)
35. Повернись Живим «Black box». URL: <https://www.facebook.com/backandalive/posts/pfbid02U5wXKM94gr99tB8LTbW5dk8mPPQYx4rumy96fNnpeUt1VBT2PjLkks272U6bV1ul> (date of access: 16.01.2024)
36. CEO Club Ukraine. Тарас Чмут. Якою буде перемога України | Українська візія, 2023. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=YstGjnxhjwQ> (дата звернення: 16.01.2024).
37. Команда. Право на захист. URL: <https://r2p.org.ua/category/komanda> (дата звернення: 16.01.2024)
38. Записано зі слів співробітника організації. Київ. 10 січня 2024.
39. Презентація, надана організацією БФ «Право на захист». URL: https://www.canva.com/design/DAFhFUVGca0/Svm8V8UXMs3QrAMQTyYTHg/view?utm_content=DAFhFUVGca0&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=publishsharelink#1 (дата звернення: 16.01.2024)
40. Інтерньюз-Україна. URL: <https://internews.ua/about> (дата звернення: 16.01.2024)

41. Презентація організації, розроблена під час стратегічної сесії: IUA Strat Session 2023_8 Vectors PPT. Київ, «Інтерньюз-Україна», 10 серпня 2023
42. Презентація організації, розроблена під час стратегічної сесії: IUA_11 Aug_Strat Priorities. Київ, «Інтерньюз-Україна», 11 серпня 2023
43. Статут ГО «Інтерньюз-Україна». Київ, 2014. URL: https://www.nrada.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/statut_Internews-Ukraine.pdf (дата звернення: 16.01.2024)
44. Органіграма ГО «Інтерньюз-Україна». Organimi. URL: <https://app.organimi.com/public/organizations/63a173ffcd3b0be7a4650d/charts/63a174277aef470bb90c645c/chart/view?pId=6dd39c2a3be6e00390e6cd62b3dc73e9c51514eb5f67227167ef8ca142ec86d2> (дата звернення: 16.01.2024)
45. 2022-й – рік потрясінь, ефективної роботи та перемог. Київ, 2023. URL: <https://internews.ua/report/2022-year> (дата звернення: 16.01.2024)
46. 36 проєктів за перше півріччя 2023-го. Київ, 2023. URL: <https://internews.ua/report/2023-halfyear> (дата звернення: 16.01.2024)
47. Презентація організації, розроблена за підсумками діяльності у 2023 році. Київ, «Інтерньюз-Україна», 29 грудня 2023.
48. Бордун Н. Матеріали курсу «Організаційний розвиток». Львів, ІЛУ УКУ, 2023
49. Експрес-тест організаційної структури підприємства. Інститут Адізеса: Радикально покращуємо показники бізнесу. URL: <https://adizes.me/testlist/structure/> (дата звернення: 16.01.2024)
50. Структура органів правління організації та стилі управління. URL: <https://cd-platform.org/library/statti/1777-struktura-orhaniv-pravlinnia->. (дата звернення: 16.01.2024)
51. Drucker P. F. Managing the non-profit organization. New York : Routledge ~ Taylor & Francis Group, 2011. 177 p.
52. Адізес І. Командне лідерство. Київ : Наш формат, 2019. 312 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік інтервенцій з організаційного розвитку, розроблений за методологією

ICAP Єднання

Сфера ОР	Під-категорія	Твердження успіху	Пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити або посилити в ОГС)	Очікуваний результат на рік (який продукт або зміни отримає ОГС)	Індикатор досягнення на рік	пріоритет	Відповідальна особа
Місія та стратегічне планування	Місія	не потребує змін					
	Стратегічне планування	Організація регулярно переглядає та оновлює стратегію, має горизонт планування на 3 роки (зокрема фінансовий), але водночас має план Б і готова відійти від наміченого курсу/ адаптувати стратегію до змін у зовнішньому середовищі	регулярні зустрічі та звірка з керівниками напрямків щодо діяльності Організації в кожній зі сфер діяльності	Регулярний обмін інформацією та ідеями між Тім Лідями та Топ-менеджментом	проведено як мінімум 14 зустрічей (по 2 на рік по 7 напрямкам діяльності)	середній	виконавчий та операційний директор
			регулярний перегляд стратегії організації (раз на рік)	Стратегія - живий документ, який визначає пріоритети організації, з іншого боку - реагує на всі зміни на ринку, в суспільстві тощо	1. Документ створений та наявний на хмарі Організації; 2. Документ переглядався щойнайменше двічі на рік	середній	виконавчий та операційний директор
	Операційне планування	Створюються річні операційні плани з прогнозами витрат та доходів, для кожної програми та організації в цілому принаймні на два роки поспіль	те саме, що в попередньому пункті. Це можуть бути ті самі зустрічі	те саме, що в попередньому пункті	те саме, що в попередньому пункті, тільки окремий документ - плани проєктів із зазначенням, коли який починається, закінчується, очікується + скільки коштів за кожним з них	середній	виконавчий та операційний директор
середній					виконавчий та операційний директор		

Структура управління	Структура та ефективність органів правління	Оновлений склад правління, до якого входитимуть колишні співробітники ГУА, які пішли новим кар'єрним шляхом, досягли успіху, але зберегли хороші спогади про організацію та відданість їй	Зібрати дані щодо потенційних кандидатів, перемовини як з потенційними, так і зі старими членами правління	За рік навряд чи вдасться досягти оновленого складу правління, тому за ціль можна ставити створення документу з такими пропозиціями	Документ з переліком, описом та аргументацією	середній	виконавчий та програмний директор
	Організаційна структура	Оновлена організаційна структура, яка відображає стратегію	проаналізувати стретгію, внести зміни	Оновлена організаційна структура, яка відображає стратегію	Оновлена органіграма	високий	виконавчий та операційний директор
	Стилі лідерства та управління	не потребує змін					
Спроможність адаптуватись	Моніторинг та оцінка програм та організації в цілому	Введено MEAL політики в організації, розроблені показники для виміру результатів та впливу за всіма проектами. всі менеджери дотримуються системи збору даних	провести зустрічі з керівниками кожного напрямку	введено MEAL політики: співробітникам регулярно збирають дані та розуміють як користуватися запропонованим і інструментами	проведені зустрічі	високий	заступник операційного директора та MEAL менеджер
			обрати доступні інструменти та прописати MEAL політики		створений документ	високий	заступник операційного директора та MEAL менеджер
			ввести політики в дію та навчати співробітників дотримуватися них		дані зібрано в усіх проектах	високий	заступник операційного директора та MEAL менеджер
Застосування результатів в моніторингу та оцінці в процесі прийняття рішень	ГУА не лише має та використовує MEAL політики, а й регулярно рефлексує щодо отриманих даних. Працює система встановлення цілей/завдань і потім відслідковування процесу досягнення цих цілей на постійній основі.	проводити регулярні рефлексійні зустрічі окремими командами	команди проводять регулярні зустрічі для аналізу зібраних даних та рефлексії. Отримані дані використовуються при подачі та під час реалізації нових проєктів	проведено як мінімум 14 зустрічей (по 2 на рік по 7 напрямкам діяльності)	високий	заступник операційного директора та MEAL менеджер	

	Моніторинг середовища в якому реалізовується програми	не потребує змін					
Партнерство та співпраця	Відносини з національним урядом	ГУА має контакти та регулярно проводить спільні заходи з різними держ органами держ управління, бере участь у розробці курсу уряду у напрямках де має експертизу	проводяться регулярні зустрічі та нетворкінги з представниками держ управління (пропонуємо свою експертизу для залучення нас як партнерів на заходи держ влади)	визначено перелік представників органів держ управління та проведено з ними зустрічі у різних форматах	проведено 5 різноманітних зустрічей	ви со ки й	програмний директор та голова правління
			запрошуємо представників влади на різні заходи у якості спікерів партнерів	представники влади зі списку беруть участь у них заходах (коли доречно)	X	ви со ки й	програмний директор та голова правління
	Відносини з місцевим самоуправлінням	ГУА має контакти місцевої влади, бере участь у спільних ініціативах та допомагає їм розвивати власну спроможність (у цифровій безпеці, страт комунікаціях тощо)	Долучаємося у ролі експертів для підсилення комунікаційних та ін спроможностей місцевої влади	реалізовано низку проектів з підсилення комунікаційних та ін спроможностей місцевої влади	реалізовано 3 проекти	ви со ки й	програмний директор
	Відносини з приватним сектором	ГУА співпрацює бізнесом у сфері цифрової безпеки та ін	розробити та впровадити програму надання консультацій з ЦБ для приватного сектору	ГУА має програму консультацій та цифрових аудитів для приватного сектору (на платній основі)	надано 10 консультацій	се ре дн ій	менеджер напрямку цифрової безпеки
	Відносини з іншими НУО	ГУА регулярно досліджує ринок та діяльність подібних організацій, аналізує конкурентні сили і/або можливості для спільної роботи з іншими НУО.	регулярний моніторинг діяльності партнерів	моніторинг проводиться на щомісячній основі, основні findings поширюються серед колег	документ з аналізом трендів	се ре дн ій	грантовий відділ
	Членство в регіональних/національних асоціаціях	не потребує змін					

Роль в секторі	Лідерство в секторі	не потребує змін					
	Роль в розвитку організації спрощеності	ІУА відповідно до стратегії надає знання і навчає представників інших організацій у сфері цифрової безпеки, комунікацій, інформаційної гігієни тощо. ІУА визнана лідером серед надавачів подібних послуг.	розробити та впровадити програму надання консультацій для представників ОГС	ІУА має програму консультацій в для представників ОГС (на безоплатній основі)	надано 10 консультацій	ни зь ки й	керівники відповідних напрямків + грантовий відділ
	Промоція сектору	не потребує змін					
	Поширення знань та інформації	не потребує змін					
Надання послуг	Знання в своєму секторі	ІУА є лідером у секторі стратегічних комунікацій, інформаційних кампаній, цифрової та інформаційної безпеки тощо	розвивати компетенції та експертизу персоналу	розроблена програма навчань для персоналу із залученням як внутрішніх, так і зовнішніх експертів. Співробітники регулярно проходять навчання для розвитку як хард, так і софт скілс	співробітники регулярно проходять навчання	ви со ки й	HR відділ
			залучати більше проектів у цих сферах, що сприятиме навчанню через практику (learning by doing)	грантовий відділ розробляє та залучає відповідні проекти на регулярній основі	як мінімум 3 проекти реалізовано (або розпочато)	ви со ки й	
			комунікувати свою діяльність та успіхи	комунікаційний відділ інтегрував комунікацію історію успіхів у комз стратегію	історії успіху опубліковані на сайті, соц мережах та ін майданчикх	ви со ки й	

Орієнтація на потреби та залучення клієнтів		по можливості проводити соц дослідження, інтерв'ю. Фокус-групи для розуміння потреб аудиторії (або сприйняття певної теми) + опитування донорів/клієнтів	ГУА провела дослідження по кожному з 7 напрямків діяльності	документ з результатами	ви со ки й	Фандрейзинговий відділ
	ГУА регулярно проводить дослідження потреб як донорів (та клієнтів), так і бенефіціарів.	проводити напівформальні фідбек сесії, зустрічі з бенефіціарами та донорами	ГУА ввела практику проведення фідбек сесій з донорами та бенефіціарами на початку та наприкінці кожного проекту (але говоримо про потреби, а не результати проєкту)	документ із систематизованими потребами за напрямками	ви со ки й	
Стандарти якості послуг	ГУА має прописані стандарти якості, які відповідають роботі організації.	створити документи - стандарти якості-чек лісти для різних команд (івені, субгранти, стипендії, інфокампанії тощо)	ГУА впровадила використання чек-лістів	чеклісти	ви со ки й	операційний директор та заступник
		запровадити використання цих документів у повсякденній діяльності			ви со ки й	операційний директор та заступник
Розробка програм	ГУА постійно оцінює наскільки існуючі проєкти задовольняють потреби донорів та бенефіціарів. ГУА безперервно генерує нові ідеї та проводить аналіз "ринку".	розробити опитувальники для донорів (клієнтів) та проводити аналіз раз на 6 міс	ГУА поширює опитувальники на регулярній основі та аналізує отримані дані	результати опитувальників	ви со ки й	заступник операційного директора та MEAL менеджер
		розробити опитувальники для бенефіціарів та проводити аналіз раз на 6 міс		результати опитувальників	ви со ки й	заступник операційного директора та MEAL менеджер
		Збір та аналіз отриманих даних. За потреби внесення змін у підходи/проєкти		документ з аналізом результатів опитувань	ви со ки й	заступник операційного директора та MEAL менеджер
Комз стратегія	не потребує змін					

	Зв'язки з ЗМІ/Медій на стратегія	ГУА має не лише встановлені зв'язки зі медіа, а й використовує їх для здійснення впливу. Контакти медіа постійно доповнюються.	регулярний збір контактів медіа, які беруть участь у наших програмах та заходах (вже робиться)	Живий документ на хмарі, що регулярно оновлюється	Живий документ на хмарі, що регулярно оновлюється	ни зьки й	медіа менеджер
			регулярна участь менеджерів, які ведуть проекти з медіа у різних нетворкінгових заходах	медіа звертаються до наших експертів за коментарями, публікують наші матеріали	як мінімум 12 публікацій в регіональних та загальнонаціональних медіа (по 1 на рік)	ни зьки й	
	Внутр. Спроможн. страт.залучення фінансів	не потребує змін					
	Мобілізація місцевих ресурсів	ГУА має базу постачальників та підрядників з якими вже налагоджені стосунки та є знижки	регулярно оновлювати базу підрядників після співпраці з кожним (вже робиться)	Живий документ на хмарі, що регулярно оновлюється	Живий документ на хмарі, що регулярно оновлюється	ни зьки й	координатори та менеджери проєктів, адмін відділ контролює
			регулярні переговори з підрядниками щодо знижок (вже робиться)	є перелік з підрядників за категоріями (фото, відео, розміщення реклами, послуги кейтерингу тощо) в кожній категорії мінімум 1 підрядник, що дає знижку на послуги	Живий документ на хмарі, що регулярно оновлюється	ни зьки й	

Додаток Б

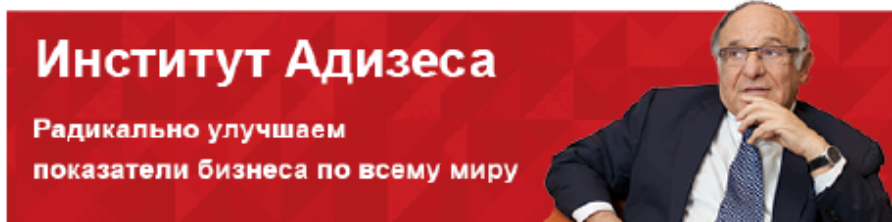
Результат тесту на рівень організаційного розвитку за методом Адізеса

Знімок екрана Б.1.

● Состояние оргструктуры вашей компании - "средний хаос"

Институт Адизеса <info@adizes.me>
Відповісти: Інститут Адизеса <info@adizes.me>
Кому: Катерина Юдіна <udinakaterina@gmail.com>

15 серпня 2023 р. о 16:04



Здравствуйте!

Я, Алексей Капуста, региональный директор Института Адизеса, благодарю вас за то, что вы прошли тест на определение состояния организационной структуры компании.

Многие компании, с которыми мы работаем, просят нас помочь оптимизировать структуру организации.

Что же прежде всего их беспокоит? Вот наши топ-5 типичный "структурных" проблем

1. Структура чрезмерно забюрократизирована

Зачастую "чрезмерно забюрократизирована" означает "чрезмерно централизована". Это означает, что чрезмерные полномочиями обладает высшее руководство компании, все значимые и не очень значимые решения принимаются только наверху, что в свою очередь сильно тормозит развитие предприятия.

2. Структура чрезмерно хаотична

- Люди не понимают, за что они отвечают, другими словами их зоны ответственности не определены четко и не доведены до них.
- Люди не понимают, кому они подчиняются, перед кем отчитываются, по каким показателям. Они не понимают сферы полномочий их руководителей.
- Разные люди делают одну и ту же работу, функции дублированы.

Знімок екрана Б.2.

3. В структуре не хватает важных для компании функций

Один из примеров — функция развития компании. Зачастую на вопрос, заданный первому лицу компании: “Кто, кроме вас, отвечает за развитие компании и как вы измеряете успешность выполнения данной функции?” ответ: “Никто, никак”.

На самом деле таких функций, которые жизненно необходимы компании, но по тем или иным причинам не отображенные в организационной структуре может быть несколько, особенно это ярко выражено в молодых, растущих предприятиях.

4. В структуре неправильно распределены полномочия

Чаще всего это означает, что функции, которые напрямую не создают ценности для клиента, имеют полномочия контролировать и ограничивать деятельность тех функций, которые стратегически важны для компании.

Говоря простым языком “администраторы и бюрократы” определяют работы “производителей результата и предпринимателей”. Чаще всего такой “расклад сил” в организационной структуре складывается исторически, когда организация выросла, ее цели изменились, а структура осталась прежней. Нужно ли говорить, что такое положение вещей является дисфункциональным и ограничивает рост и развитие организации?

5. Отдельные функции и бизнес-процессы не контролируются, не анализируются

В сферах ответственности наблюдается “слепые зоны” — бизнес-процессы, которые важны для компании, но по каким-то причинам они не описаны, не анализируются, не улучшаются, по ним не определены цели и показатели эффективности.

Аудит организационной структуры от Института Адизеса помогает выявить эти и другие, *менее очевидные проблемы*, среди которых:

- Существуют ли в структуре конфликты, мешающие развитию компании, например конфликты между функциями с краткосрочной природой и функциями с долгосрочной природой? Классический пример — конфликт между функцией продаж (краткосрочная) и функцией маркетинга (долгосрочная).
- Защищены ли в структуре функции развития? Зачастую подразделения, которые отвечают за развитие, не обладают необходимыми полномочиями и подчинены тем структурным подразделениям, которые по своей природе не заинтересованы в развитии и которые отчитываются, а следовательно вознаграждаются за другие достижения. Такая структура будет тормозить

Знімок екрана Б.3

развитие предприятия, но подобная структурная ошибка далеко не всегда очевидна руководителю компании.

- В структуре отсутствуют функции, необходимые для реализации целей компании, или же эти функции присутствуют номинально, не обеспеченные необходимым уровнем полномочий и ресурсов.
- Практически все компании проводят годовое планирование, определяя важнейшие цели на год. По логике Адизеса, после этого необходимо провести подстройку организационной структуры под новые цели, проверив, есть ли в организационной структуре функции, которые обеспечат выполнение новых целей. Увы, этот этап зачастую опускается, что делает достижение целей проблемным.
- Это всего лишь часть совершенно неявных проблем, которые мешают развитию компании и с которыми Институт Адизеса сталкивается в своей ежедневной практике, помогая компаниям успешно реформировать свои организационные структуры и выходить на новые уровни в получении бизнес-результатов.

Результаты вашего теста

Что у вас сейчас?

Еще недавно ваша организационная структура полностью отвечала требованиям текущего момента. Однако организация растет и развивается и в структуре появляются "пробоины". Появляются новые задачи, но в функциональной структуре они не отображаются и/или не описываются. В результате появляются конфликты, сотрудники не понимают кто за что отвечает, и, будем откровенны, иногда просто пользуются этим, прикрываются фразами типа "я не знал".

У компании наблюдаются проблемы с разными трактовками целей и задач как на индивидуальном уровне, так и на уровне стратегических целей компании. Это не позволяет или затрудняет ввести культуру ответственности за результат. Наблюдается конкуренция за ресурсы, которая приобретает нездоровый характер, отдельные моменты демотивированности сотрудников, проявления нездоровой корпоративной культуры.

Хорошо соблюдается внутренняя субординация. Состояние вашей организационной структуры можно назвать удовлетворительным — она вполне функциональна.

Почему это происходит и что делать?

Это нормальные "болезни" роста. Если подобные признаки наблюдаются в течение последнего полугодия-года — это можно исправить быстро и безболезненно.

Если же вы с ними живете уже несколько лет — путь трансформации будет более долгим и сложным, но эти проблемы могут и должны быть исправлены.

Знімок екрана Б.4.

Самое главное — организационная структура должна быть срочно приведена в соответствие с текущим фактическим состоянием организации, а главное — с ее целями.

Что произойдет очень скоро, если ничего не делать?

Весьма вероятно, что в организации начнет процесс дезинтеграции, который будет ускоряться.

Додаток В

Результати проведеного опитування серед співробітників ГО
«Інтерньюз-Україна»

1. Чи ознайомлені ви з організаційною структурою "Інтерньюз-Україна" (органіграмою)?
25 відповідей



2. Які недоліки в організаційній структурі ви бачите? Що б змінили й чому?

колеги не завжди правильно скеровують до більш далеких за окупейшн колег і незрозуміло до кого писати журналістці, якщо, приміром, полетів комп

1. Підсилити проєктні юніти зовнішніми підрядниками (особливо стосовно організації заходів та інших логістичних моментів).

2. Додати штатну одиницю експерта з моніторингу та оцінки проєктів

В моїх завданнях проблем не виникає, часто користуюсь Органімі. Проте я працюю всього 3,5 місяці, тому ще не зі всіма співробітниками стикалась. В основному з Тімлідами комунікую.

замало тім лідів; забагато підлеглих в Ушапівської; фін відділу теж не вистачає 2 тім лідів; не зрозуміло чому ГРАНТОВИЙ ВІДДІЛ входить до ПРОГРАМНОГО. а не є окремою структурною одиницею. те ж з аналітичним відділом

Деякі юніти потрібно розділити, щоб у тимлідів була менша завантаженість.

Занадто вузькопрофільна робота в рамках того чи іншого проєкту, що не дає можливості мати цілісне уявлення про організацію

По структурі все логічно і правильно розподілено

не вбачаю

є незакриті посади, дуже гнучка структура працює не для всіх людей, тому це фактор ризику. але з нашими працює)

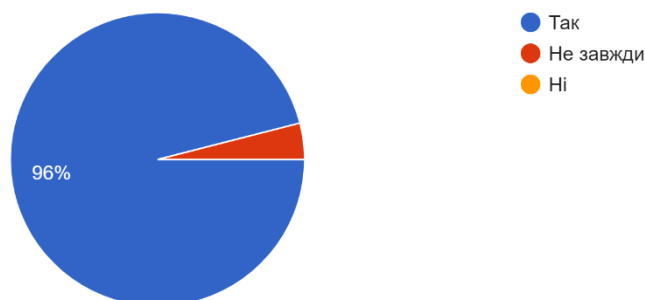
Спрощення структури та зменшення кількості "директорів", оскільки структура топменеджменту доволі складна. Спрощення структури підвищило б швидкість реагування на кризові ситуації та ситуаційну обізнаність про стан справ.

Вона не зовсім відповідає своїм задачам і реаліям. Юніт - це одиниця яка б мала працювати як єдиний організм над спільними проєктами. У нас юніт - це просто кілька людей, які

роблять кожен своє, раз на тиждень зустрічаючись поговорити. В бізнесі, це би працювало інакше. Прийшов клієнт, йому виділили юніт, який його веде, кожен в юніті робив завжди б для клієнта одне і те ж - Петя комунікації, Вася - діджитал, Толя - креатив і т.п. Тому треба бути чеснішими перед собою, у нас є просто схема, але функціонал схеми - не змінився. Стала тільки легшою модель контролю.
Ґрунтовних недоліків не бачу
Потрібен MEAL департамент
Є проблема масштабування - якщо буде більше підрозділів, то комунікація між ними буде страждати
Рахую, що на даний момент розвитку ГО структура яка створилася у 2023 році є оптимальною
поки що не бачу таких
Збільшити відповідальність на координаторів, асистентів, джунів, щоб вони відповідали за помилки, а не ті хто це погоджував роботу (приймав звіт).
Структура зрозуміла, було б гарно додати трохи інфо до посад. Тобто які функції виконує People Partner, наприклад
Розподілила б відділи відповідно до напрямків діяльності
Не бачу недоліків
Копірайтери і дизайнери, мені здається, усі мають бути в креативному юніті, або в якомусь одному загальному, не розділені, бо це найбільш пов'язані між собою сфери в нашій роботі
Як на мене структура гарна але коли відсутній тим лід і його заміняє керівник топ левелу це не ефективно, тобто було б добре мати людину яка зможе у випадку чого замінити тим ліда Ще недоліком вважаю що багато рішень централізовано у виконавчої директорки і частину рішень можуть вже приймати керівники топ левелу
Фактична відсутність комунікаційного директора (працює в окремому проекті). Операційні проектні юніти суттєво різняться за розміром. Дизайнерів уже варто виокремити у власний юніт зі своїм тимлідом
Як на мене, то майже все ок, але не завжди ясно, хто за що відповідає й до кого звертатися в разі потреби

3. Чи розумієте ви зони своєї відповідальності відповідно до вашої посади?

25 відповідей



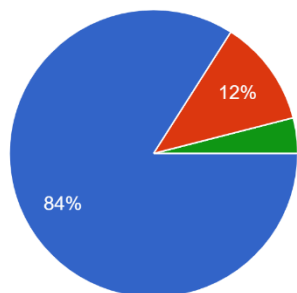
4. Якщо на попереднє запитання ви відповіли "не завжди" або "ні", то стосовно яких завдань, або у яких ситуаціях у вас виникають питання?

1 відповідь

Не завжди зрозуміло, чи те чи інше завдання в зоні мосі відповідальності чи ні; іноді здається, що вона заширока ця зона:)

5. Чи знаєте ви, хто ваш внутрішній "клієнт" та чого від вас очікують?

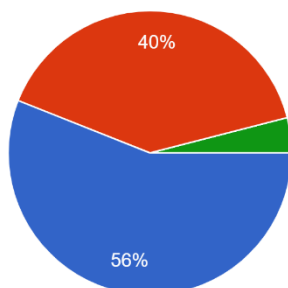
25 відповідей



- Так
- Не дуже
- Ні
- Не зовсім розумію хто такий «внутрішній клієнт» для ГО, погуглила - ясніше не стало. Розумію внутрішнього клієнта в бізнесі, а тут ні!

6. Коли ви працюєте в проєктній команді з колегами з інших відділів, чи легко вам поділити між собою обов'язки та відповідальність?

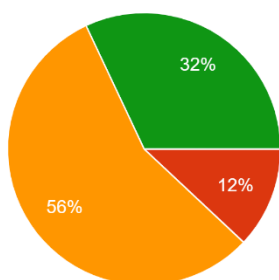
25 відповідей



- Так, завжди (або майже завжди)
- Не завжди, залежить від колег та проєкту
- Постійно стикаюся з труднощами
- Залежить від рівня досвіду колег

7. Чи бувало, що ви не могли домовитися з колегами, хто саме має виконати певну задачу?

25 відповідей



- Так, таке стається постійно
- Таке стається час від часу
- Таке стається дуже рідко
- Ніколи з таким не стикався/лась

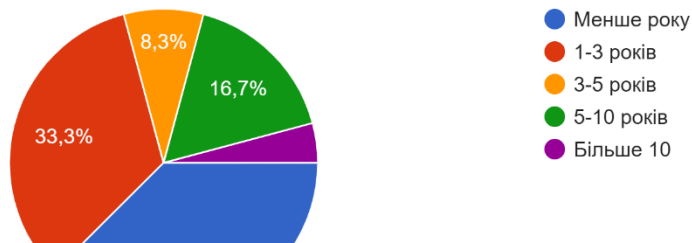
9. Якщо вам потрібно виконати нову задачу / спитати поради щодо чогось, до кого ви звернетесь? (можна вказати посаду, або ім'я людини, це можуть бути декілька людей)	10. Чи знаєте ви, де або у кого ви можете взяти інформацію стосовно внутрішніх правил/ попередніх проєктів/ підрядників тощо?
Валерія Мусіяка	Так
До тимліда або COP/DCOP	Так
Колежанки з HR-відділу, Тімлід (HR директорка), Виконавча директорка	Так
я в останню чергу питатиму когось, якщо це можна зауглити чи спитати у чат джпт; через займану посаду я можу тільки з Педченко чи Руденко радитись)	Так
До свого тимліда	Так
Звертаюся до тих колег, які можуть порадити залежно від завдання	Частина знаю, про щось запитую в колег, або свого керівника
Тімлід - мій прямий керівник, якщо це абсолютно нова для мене задача; колеги, що довше працюють (прям всіх питаю в спільному чаті) - якщо розумію, що це стандартні задачі, просто я ще такого не робила. Хто більш вільний в цей момент-той і допоможе	Так
до власного тимліда	Так
до колег, як по горизонталі, так і по вертикалі	Так
Звернусь перш за все до більш досвідчених колег. Якщо питання не прояснилось, то звернусь до безпосереднього керівника/керівниці.	Так
Кулаков	Так
Все залежить від типу задачі. Це може бути фін-менеджер, тимлід і т.д.	Частина знаю, про щось запитую в колег, або свого керівника
До керівника Юніту	Так
Топ менеджмент	Так
Менеджер проєкту або тимлід	Так
послідовність дій 1 - дружня людина на такій самій позиції, як і я. 2 - попитаю у мого менеджера проєктів, 3 - мого тимліда, 4 - якщо це можливо і доречно, попитати з всього юніта "чи був досвід з ***? що ви робили?"	Частина знаю, про щось запитую в колег, або свого керівника
до свого керівника.	Так
до Тімліда, або до керівника портібного відділу	Так
залежно від питання, найчастіше до операційної директоки та заступниці	Так
До тимліда або до колег-дизайнерів	Так
До людини, яка ставила ТЗ в першу чергу або до колег з команди - Наді Ущапівської, Каті Кислої, Дениса Балуби, або в загальний чат дизайнерів	Частина знаю, про щось запитую в колег, або свого керівника

До колег свого рівня (фін менеджери)	Так
Зазвичай я звертаюсь до Андрія Кулакова (якщо питання стосуються комунікацій)	Так
Скоріше за все це буде моя тімлідерка або людина, яка виконує схожі завдання	Частину знаю, про щось запитую в колег, або свого керівника
колеги з фінвідділу, фінансовий директор	Частину знаю, про щось запитую в колег, або свого керівника

11. Ваша посада
журналістка
Проектний координатор
HR Assistant
HRD
Рекрутерка/ HR-асистентка
Комунікаційний координатор/аналітик
Фінансовий менеджер
фінансовий менеджер
Менеджер проєктів
Координатор
Операційна директорка
Координатор комунікаційних проєктів
координатор проєктів
Фінансовий Директор
Project Manager
Тім Лід
Моушн-дизайнер
Дизайнерка
Фін менеджерка
Креативна директорка
Комунікаційний координатор
Фінансова менеджерка

12. Скільки ви працюєте в Організації

24 відповіді



13. Раптом я щось не спитала, але ви б хотіли поділитися своїми спостереженнями, зауваженнями чи побажаннями щодо організаційної структури організації, наявних посад, відділів, напрямків роботи тощо, будь ласка, лишіть свій коментар тут

Можливо, було б зручніше, якби в Органімі було написано основний функціонал або зони відповідальності кожного співробітника. Бо зараз тільки за допомогою Органімі та без запитань до більш досвідчених колег не розібратися до кого звертатись з того чи іншого питання.

Із тих моментів, що я встигла помітити, і вони впливають на якість і швидкість роботи: 1) довгий процес погодження, з залученням багатьох керівників (напр, тім.лід (заступник фін.директора) - фін.директор - виконавча директорка). І ніби у всіх одна зона відповідальності, і на кінцевому етапі - вже немає питань, а тільки «ок», якого доводиться чекати і нагадувати в пошті, тімсі і т.д. Як на мене, можна скоротити ланцюжок і розподілити між керівниками хто що погоджує (наприклад, бюджети заявок - тільки заступник фін.директора, фін.звіти - тільки фін.директор, підписання контракту з донором - тільки виконавча директорка). Це зменшить навантаження на керівників і зробить роботу більш ефективною.

Я оцінюю організаційну структуру як достатньо ефективну для поточного рівня задач та викликів. Усі можливі зауваження та пропозиції є незначними.

В ГУА працюють різні експерти, було б добре додати інфо яку саме експертизу вони можуть надавати, це було б корисне

Не знаю, чи це стосується саме структури, але іноді різні Юніти, які ставлять ТЗ, говорять, що їхнє завдання в пріоритеті й іноді важко домовитися, щоб відкласти або розставити пріоритети, бо кожен Юнвт вважає своє завдання важливішим та терміновішим. Можливо, комунікація між менеджерами юнітів у цьому питанні або планування разом могло би це покращити

На мою думку організаційна структура гарна, але найбільша проблема в перенавантаженні деяких колег і відсутності достатньої кількості людей не початкового рівня, які б могли навчати інших колег, але при цьому не вигорали

У топ-менеджменті у нас де-факто відсутня людина, відповідальна за комунікації. Бо комунікаційна директорка повністю працює в окремому проекті. Вважаю це слабкою стороною для організації, яка спеціалізується на комунікаціях

Додаток Г
Оновлена органіграма ГО "Інтер'юз-Україна"

