

ЗМІНИ ПАРАМЕТРІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

В.В. Чигрін¹, О.В. Прохоренко²

¹ аспірант кафедри менеджменту, НТУ «ХПІ», Харків, Україна

² завідувачка кафедри менеджменту, канд. екон. наук, доцент, НТУ «ХПІ», Харків, Україна

Olena.prokhorenko@khpі.edu.ua

Наше дослідження присвячено питанням розвитку організаційних структур в залежності від життєвого циклу організацій. Проходячи через різні етапи розвитку, організації стикаються з різними проблемами, які роблять існуючу структуру неоптимальною і навіть шкідливою для успішного розвитку. Процес розвитку організацій створює потребу в різних структурах, навичках управління та пріоритетах.

Узагальнюючи теорії та підходи до розвитку організації, більшість дослідників погоджується з тим, що основних етапів розвитку існує 4 або 5, які в свою чергу можуть розглядатися дослідниками більш детально, утворюючи «підстадії» (зазвичай, для стадії розвитку), або включають різні сценарії після стадії занепаду.

До основних стадій життєвого циклу організації належать «Народження» (або «Стартап»), «Зростання» (або «Експансія»), «Зрілість» (або «Консолідація»), «Занепад» (або «Старіння») та «Диверсифікацію», або «Відродження», або ж «Смерть» в залежності від сценарію.

Мистецтво управління розвитком організації полягає в оцінці основних аспектів середовища та їхнього значення для майбутнього організації. Врахування цих факторів при плануванні організаційної структури має вирішальне значення для підвищення ефективності та контролю витрат. Формуючи структуру для організації, керівники компаній повинні вивчити й оцінити поточні ключові структурні параметри та контекстуальні чинники. Таким чином, важливим для керівництва організації є визначення індикаторів, які вказують на те, що організація перебуває в ризикованій або нездоровій стадії, і внесення відповідних структурних коригувань.

Контекстуальні чинники представляють собою характеристики форми і змісту організаційної діяльності (бізнесу) і включають: походження та історію створення організації, форму власності, розмір, зокрема, кількість працівників та вартість активів, місцезнаходження, власне характер бізнесу, тобто продукцію і послуги, що пропонує організація. Деякі автори в якості контекстних характеристик виділяють також ступінь залежності від зовнішнього оточення (постачальників, клієнтів, профспілок тощо).

Основними структурними параметрами, є такі (на основі [1-3]):

– норма керованості – кількість людей, безпосередньо підлеглих одному керівнику;

– спеціалізація – ступінь розподілу організації підрозділи або обсяг функцій (процесів) виконуваних одним підрозділом, може також вимірюватись кількістю підрозділів організації;

– ієрархічність — це кількість рівнів управління в організації або ланцюг команд;

– централізація (децентралізація) – ступінь концентрації прийняття рішень і розпорядження ресурсами у топ-менеджменту;

– формалізація - ступінь документування процесів та операцій.

Структурні параметри можуть бути оцінені експертним методом на основі опитувань і спостережень. Оцінка за 5 бальною шкалою означитиме наступне (табл.1).

Таблиця 1 – Критерії оцінки структурних параметрів організації

Параметри	1 бал	5 балів
Норма керованості	В прямому підпорядкуванні у одного керівника 5 і менше людей	В прямому підпорядкуванні у одного керівника 20 і більше людей
Спеціалізація	Кількість підрозділів невелика або чітко не визначена, немає чіткого визначення меж функцій і процесів для кожного підрозділу	Велика кількість підрозділів з чітко визначеними функціями і процесами
Ієрархічність	В організації 1 рівень управління: керівник і підлеглі, або немає чіткого виділення керівника і підлеглих	Більше 3 рівнів управління з чітко визначеною ієрархією
Централізація	Прийняття рішень та розпорядження ресурсами розподілені по рівням управління та горизонтальним підрозділам (висока децентралізація)	Прийняття рішень та розпорядження ресурсами знаходяться в компетенції однієї особи або органу управління (висока централізація)
Формалізація	Процеси та функції чітко не регламентовані, обов'язки працівників не задокументовані і чітко не обмежені	Процеси та функції підрозділів регламентовані чітко і детально, обов'язки працівників задокументовані і обмежені

За даними критеріями оцінювання розподіл оцінок по стадіях життєвого циклу виглядатиме у такий спосіб (табл.2).

Таблиця 2 – Оцінки структурних параметрів на різних стадіях розвитку організації

	Народження	Зростання	Зрілість	Занепад	Відродження
Норма керованості	В залежності від складу стартової команди, але зазвичай 1	Від 1 до 3 в залежності від ієрархічності	1-2 на вищих рівнях і 4-5 на нижчих рівнях	2-3 на вищих рівнях і 4-5 на нижчих	Від 1 до 3 в залежності від ступеня ієрархічності
Спеціалізація	1	2-3	4	5	2-4
Ієрархічність	1	2-3	4	5	2-3
Централізація	5 або 1	4	3-4	4-5	2-3
Формалізація	1	2-3	4	5	2-3

Перехід до кожної нової стадії відбувається внаслідок подолання кризи [3], і призводить до новацій у формуванні організаційної структури. Після стадії занепаду для переходу до відродження організаційна структура на основі наявного «фундаменту» формує нові відносини, і тому характеристики цієї стадії в більшій мірі відповідають стадії «зростання». Але криза занепаду є найглибшою і можливості її виходу з неї є дуже різноманітними, тому важко спрогнозувати які саме нові властивості буде мати новостворена структура. На розгляд таких можливостей будуть спрямовані наші подальші дослідження.

Список літератури:

1. Mosca, L., Gianecchini, M., Campagnolo D, Organizational life cycle models: a design perspective/ L. Mosca, M. Gianecchini, D. Campagnolo // Journal of Organization Design. – 2021. №10 – С.:3–18.
2. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємства : навч. посібник / В. П. Кукоба. – К. : КНЕУ, 2014. – 420 с
3. L.Greiner Evolution and Revolution as Organizations Grow [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>.