

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Кваліфікаційна робота

**на тему: Формування та розвиток організаційної структури
Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні**

Виконав: студент II курсу, групи СУН22/М
галузі знань: 07 «Управління та
адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління
неприбутковими організаціями»
Зайцев О. О.
Керівниця: к. е. н. Найчук-Хрущ М. Б.
Рецензентка: д. е. н. Щурко У. В.

Львів – 2024 року

Зайцев О. О. Формування та розвиток організаційної структури Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні: Кваліфікаційна робота: (073 «Менеджмент») / О. О. Зайцев / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер: к. е. н. Найчук-Хрущ М. Б. – Львів: УКУ, 2024. – 108 с.

Анотація. У роботі розкрито теоретичні засади та підходи до формування організаційних структур представництв міжнародних організацій в Україні. Проведено дослідження та аналіз чинних організаційних структур міжнародних організацій, що діють в Україні, в тому числі Hilfswerk International та її представництв. На основі проведеного дослідження в рамках роботи розроблено рекомендації щодо формування та розвитку організаційної структури Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні.

Ключові слова: організаційна структура, представництво, міжнародна організація, органіграма, неурядові організації, органи управління, ієрархія

Abstract. The paper reveals the theoretical foundations and approaches to the formation of organizational structures of representative offices of international organizations in Ukraine. The research and analysis of the existing organizational structures of international organizations operating in Ukraine, including Hilfswerk International and its representative offices, was carried out. The recommendations for the formation and development of the organizational structure of the Representative Office of Hilfswerk International in Ukraine were developed according to the research results.

Keywords: organizational structure, representative office, international organization, organizational chart, non-governmental organizations, management bodies, hierarchy

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПРЕДСТАВНИЦТВ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ	9
1.1 Поняття та функції організаційної структури.....	9
1.2 Типи організаційних структур, підходи формування та розвитку.....	13
1.3 Визначення поняття та статусу представництва міжнародної неурядової організації	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРУКТУРИ HILFSWERK INTERNATIONAL, ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ІНШИХ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЇХ ПРЕДСТАВНИЦТВ В УКРАЇНІ.	29
2.1 Загальна характеристика Hilfswerk International: місія, цінності, напрямки діяльності.	29
2.2 Організаційна структура HWI та представництв.....	33
2.3 Аналіз та дослідження організаційних структур інших міжнародних організацій та їх представництв в Україні.....	36
2.4 Представництво Хільфсверк Інтернешнл в Україні.	56
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПРЕДСТАВНИЦТВА ХІЛЬФСВЕРК ІНТЕРНЕСНЛ В УКРАЇНІ	62
3.1 Методи, модель та етапи підвищення ефективності організаційної структури і управління персоналом	62
3.2 Пропозиції щодо формування та удосконалення організаційної структури Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні	67
3.3 Оцінювання результативності пропозицій щодо удосконалення організаційної структури Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні	73
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	87

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

- CSR – corporate social responsibility – корпоративна соціальна відповідальність
- НР (ХП) – Help-Point або Хелп-Поїнт – центр надання гуманітарної допомоги в проєкті НВІ в Україні
- HR менеджер – менеджер з персоналу
- НВІ – Hilfswerk International
- НВІ UA – Representative Office of Hilfswerk International in Ukraine – Представництво Хільфсверк Інтернешнл в Україні
- MSF – Medecins Sans Frontieres – Лікарі Без Кордонів
- NGO – non-governmental organization – неурядова організація
- ОСНА – United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs – Управління ООН з координації гуманітарних питань
- PSS – psycho-social support – напрямок психо-соціальної підтримки
- ГО – громадська організація
- МНУО – міжнародна неурядова організація
- НУО – неурядова організація
- ОС – організаційна структура
- ОСУП – організаційна структура управління персоналом

ВСТУП

Актуальність теми полягає у зростаючій ролі міжнародних неурядових організацій (МНО) в Україні, починаючи з подій 2014 року та у зв'язку з повномасштабною війною з 24 лютого 2022. Багато міжнародних організацій з'явилося в Україні саме в останні роки.

Зміни політичного та соціального ландшафту України вимагають адаптивної та ефективної організаційної структури від МНО. Розуміння того, як ці організації формують та оптимізують свої структури для реагування на місцеві потреби, має критичне значення для їхньої ефективності та загального імпаكتу в Україні.

Hilfswerk International є однією з відносно нових міжнародних організацій в Україні, що розпочала гуманітарну місію одразу після 24.02.2022. Офіційне представництво було відкрито згодом в жовтні 2022 року і з тих пір продовжує розвиватись та збільшувати активності із гуманітарної допомоги, що зумовлює формування організаційної структури в Україні для подальшого розвитку.

У той же час на сьогоднішній день є певні відмінності між розумінням місцевих громадських організацій та представництв міжнародних організацій в Україні, що іноді зумовлює певні складності у формуванні ОС таких організаційно-правових форм.

В цій роботі проаналізовано та надано визначення організаційним структурам, їх типам, представництвам міжнародних організацій, досліджено та проаналізовано ОС міжнародних організацій, в тому числі тих, які почали працювати в Україні після 24.02.2022, досліджено НВІ та її представництва, а також надано рекомендації щодо формування та розвитку ОС Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні.

Метою дослідження роботи є розроблення теоретичних та практичних рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної структури Хільфсверк Інтернешнл в Україні з урахуванням позитивного досвіду інших подібних міжнародних неурядових організацій, які представлені в Україні.

Завдання дослідження:

1. Дослідити історичний розвиток, органи управління та поточну організаційну структуру Hilfswerk International та її представництв.
2. Дослідити та проаналізувати організаційні структури інших міжнародних організацій та їх представництв в Україні.
3. Виявити переваги та недоліки організаційних структур представництв інших міжнародних організацій в Україні.
4. Дослідити Представництво Хільфswerк Інтернешл в Україні та контекст роботи організації в нашій країні.
5. Проаналізувати поточну структуру управління Представництва Хільфswerк Інтернешл в Україні.
6. Дослідити наявні проблеми в управлінні в Представництві Хільфswerк Інтернешл в Україні.
7. Розробити рекомендації щодо формування та розвитку організаційної структури Представництва Хільфswerк Інтернешл в Україні.

Об'єкт дослідження – Представництво Хільфswerк Інтернешл в Україні.

Предмет дослідження – формування та розвиток організаційних структур представництв неурядових організацій.

Методи дослідження:

- Аналіз документів: вивчення та аналіз офіційних документів, звітів, статутів, інструкцій та інших документальних матеріалів, які відображають структуру та діяльність Hilfswerk International та її представництва в Україні;

- Компаративний (порівняльний) аналіз: порівняння організаційних структур, процесів управління та розвитку в Представництві Хільфswerк Інтернешл з іншими міжнародними неурядовими організаціями, що діють в Україні;

- Інтерв'ювання: проведення структурованих або напівструктурованих інтерв'ю з ключовими особами МНУО та НВІ та іншими експертами у галузі для збору додаткової інформації та експертних оцінок;

- Системний аналіз: вивчення та аналіз організаційної структури та процесів управління в Представництві Хільфswerк Інтернешл з використанням

системного підходу для виявлення взаємозалежностей та інтеграції різних аспектів ОС;

- **Контент-аналіз:** аналіз вмісту офіційних публікацій, звітів, веб-сайтів, прес-релізів та інших джерел інформації, що стосуються діяльності та ОС Hilfswerk International та інших МНО;

- **Логіко-структурний аналіз:** використання логічного аналізу для систематизації, класифікації та виведення висновків із зібраної інформації.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи виявляється у різноманітних аспектах. По-перше, сформульовані у роботі рекомендації щодо формування та розвитку організаційної структури можуть бути застосовані керівництвом НВІ для підвищення ефективності його представництва в Україні. Водночас, аналіз та висновки дослідження можуть служити основою для стратегічного планування розвитку та розширення діяльності Представництва, особливо в аспектах управління та організаційного розвитку. Крім того, методологія та результати роботи можуть бути адаптовані та використані іншими міжнародними неурядовими організаціями, що працюють в Україні, для підвищення ефективності їхніх організаційних структур.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання результатів дослідження в академічному середовищі – вони можуть бути використані для подальших наукових розвідок та навчальної роботи у сфері управління та організаційного розвитку міжнародних неурядових організацій. Особливо це важливо в контексті прикладного застосування цих результатів, яке може бути реалізовано на практиці в Представництві Хільфswerк Інтернешнл в Україні, забезпечуючи значний вплив на діяльність організації та її адаптивність у мінливому зовнішньому середовищі.

Обсяг і структура роботи. Загальний обсяг роботи становить 108 сторінок. Обсяг основного тексту роботи - 77 сторінок. Кваліфікаційна робота включає в себе вступ, 3 розділи, 10 підрозділів, висновки, список використаних джерел та додатки.

Розділ 1. Теоретичні підходи до формування та розвитку організаційних структур представництв міжнародних організацій в Україні. В цьому розділі надається огляд та аналіз теоретичних підходів до організаційних структур МНО, їхніх функцій, типів та особливостей у контексті України.

Розділ 2. Дослідження структури Hilfswerk International, організаційних структур міжнародних організацій та їх представництв в Україні. В цьому розділі проводиться аналіз конкретної організаційної структури Hilfswerk International, її місії, цінностей, напрямків діяльності, а також порівняння з іншими міжнародними НУО, що працюють в Україні.

Розділ 3. Рекомендації щодо формування та розвитку організаційної структури Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні. У цьому розділі розробляються рекомендації для оптимізації та покращення організаційної структури Представництва на основі проведеного аналізу та виявлених напрямків для покращення.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано мету та завдання магістерської кваліфікаційної роботи. Висновки узагальнюють отримані результати, що виражені у методичних рекомендаціях щодо змін організаційної структури Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПРЕДСТАВНИЦТВ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

1.1 Поняття та функції організаційної структури

У науковій літературі зустрічається доволі багато різних визначень поняття організаційної структури (ОС). Узагальнюючи напрацювання авторів Куанг'єна Трана та Єжуана Тяня, можна дійти до одного з оптимальних визначень.

Організаційна структура — це система взаємозалежних структурних частин, вибудованих на основі видів діяльності, бізнес-процесів, відповідальності тощо. Ця система визначає, як певні види діяльності спрямовані на досягнення цілей організації, і може включати правила, ролі та обов'язки. Ця система забезпечує протікання роботи та інформації в організації [1].

ОС також визначає, як інформація рухається між рівнями всередині компанії. Наприклад, у централізованій структурі рішення приймаються зверху вниз, тоді як у децентралізованій структурі повноваження з прийняття рішень розподілені між різними рівнями організації. Наявність організаційної структури дозволяє компаніям залишатися ефективними та цілеспрямованими [1].

Крім того, ОС — це спосіб, яким розподіляються завдання, офіційно координуються та керуються у рамках організації. Вона визначає як інформація рухається між рівнями в організації та визначає, до кого йдуть працівники за рішенням проблем або отриманням дозволу на виконання завдань. ОС впливає на організаційну діяльність у двох великих вимірах: перший - вона надає основу стандартизації роботи; другий - вона визначає, які індивіди отримують більше формальної влади в організації, і як ця влада розподіляється в структурі [1].

Таким чином, можна також сказати, що ОС — це метод, за допомогою якого робота та інформація протікає через організацію[1].

Варто також зазначити, що зустрічається визначення ОС, як складового елемента стратегії організації. Так, наприклад, Джоан Магретта вказує на

важливість ліній організаційної структури і ліній повноважень у компаніях. При цьому вона підкреслює, що стратегія компанії є динамічною, і тому організація повинна бути гнучкою, щоб відповідати стратегічним змінам. Дизайн організації невіддільний від її стратегії, і часто складно визначити, де одне закінчується, а інше починається [2, с. 94-97].

Раніше інші автори, наприклад Мостенська Т. Л. та Кудіна В. В., розглядали ОС як «упорядковану сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво організацією» [3, с. 100, 4]. Однак, на відміну від вищенаведеного визначення, таке тлумачення зводить поняття ОС, хоча теж частково передає його суть.

На відміну від запропонованого вище, Чикуркова А. Д. оперує поняттям *організаційна структура управління персоналом (ОСУП)*, яка є ключовою для будь-якої організації і повинна бути гнучкою, аби відповідати стратегічним цілям загального управління. Вона включає в себе всі відносини і взаємодії, що виникають під час трудового процесу і формуються відповідно до обраної стратегії розвитку. Традиційні ОСУП характеризуються централізацією, стабільністю та розподілом праці, із чітко визначеними обов'язками та контрольними механізмами. Проте, в умовах стратегічного управління необхідний перехід до більш гнучких, децентралізованих систем з універсальними ланками, що дозволяють швидко реагувати на зміни та виклики. Сучасні ОСУП мають бути орієнтованими на вирішення проблем, працювати як єдина команда, що використовує як адміністративні, так і соціально-психологічні методи управління, а також здатними до адаптації та інновацій, відображаючи стратегічні зміни і підтримуючи сталий розвиток організації [5 с. 153-154, 6 с. 287]

Підсумовуючи, зазначимо, що організаційна структура – це система, що визначає як діяльність організації розподіляється, організується та координується. Вона включає в себе методи, які розподіляють завдання на визначені обов'язки і координують їх. Основні елементи організаційної структури включають робочі місця, системи, процеси, людей та групи, що

спрямовані на досягнення цілей організації. Структура також означає формалізацію взаємин та повноважень у межах організації, включаючи канали формального спілкування, відповідальність та делегування прийняття рішень [7].

Узагальнюючи праці науковців, виділимо основні елементи ОС:

- Спеціалізація (робоче розподілення). Визначає, як завдання в організації розподіляються, як правило, за спеціальністю працівників або за процесами.
- Департаменталізація (відділення). Це процес об'єднання різних типів спеціалізацій у певні відділи, що може бути зроблено за функціями, продуктами, географічним розташуванням або процесами.
- Ланцюг команди. Встановлює, хто відповідає перед ким, та хто має остаточну відповідальність і за що.
- Діапазон контролю. Визначає, скількома співробітниками менеджер може ефективно керувати.
- Централізація та децентралізація. Визначає, де приймаються рішення: на верхньому рівні або більше на середніх та нижніх рівнях.
- Формалізація. Визначає, наскільки організація регулюється формальними правилами та процедурами [7, 8, 9]

Розуміння цих компонентів є ключем до розробки ефективної організаційної структури. Кожна організація має свою унікальну структуру, що зумовлено її цілями, стратегією, розміром, технологією та культурою. Представництво міжнародної організації, як Хільфсверк Інтернешнл в Україні, може адаптувати існуючу структуру материнської організації до місцевих умов, забезпечуючи при цьому виконання міжнародних стандартів та процедур.

Організаційна структура відіграє ключову роль у функціонуванні та ефективності будь-якої організації. Успіх організації значною мірою залежить від її «внутрішнього здоров'я» – цілісності, єдності управління та культури. [10]

Основними функціями організаційної структури є:

1. Розподіл ролей та відповідальностей:

- Чітке визначення ролей і відповідальностей співробітників.

- Встановлення структури, що дозволяє кожному розуміти свої завдання і до кого звертатися з питаннями або за допомогою.
2. Координація та контроль:
 - Ефективна координація роботи різних відділів та груп.
 - Забезпечення контролю за виконанням завдань та проектів.
 3. Ефективність комунікації:
 - Створення каналів для ефективного обміну інформацією всередині організації.
 - Забезпечення доступу всіх працівників до необхідної інформації.
 4. Адаптація до зовнішнього середовища:
 - Здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.
 - Гнучкість структури для впровадження інновацій та нових підходів.
 5. Розподіл ресурсів:
 - Ефективний розподіл та використання ресурсів організації.
 - Забезпечення доступності необхідних ресурсів для виконання завдань.
 6. Підтримка стратегічного планування:
 - Внесок у розробку та реалізацію стратегічних планів.
 - Прийняття рішень щодо оптимального розподілу ресурсів для досягнення довгострокових цілей.
 7. Розвиток корпоративної культури:
 - Формування та підтримка корпоративної культури.
 - Вплив на ставлення, поведінку та мотивацію співробітників.
 8. Інновації та зміни:
 - Сприяння інноваціям та креативності у робочому процесі.
 - Адаптація ОС до нових вимог та викликів [1, 7, 8, 11].

Розуміння та ефективне застосування цих функцій дозволяє організаціям забезпечувати стабільність, зростання та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Поняття, основні елементи та функції ОС є тими

теоретичними засадами, на яких ґрунтується вибір типу ОС та відповідних підходів її формування та розвитку.

1.2 Типи організаційних структур, підходи формування та розвитку

Організаційні структури представництв, асоціацій або інших організацій можуть бути дуже різноманітними залежно від завдань, які перед ними поставлені, та ресурсів, які їм доступні. У науковій літературі досить багато підходів до класифікацій різних типів організаційних структур, причому схожі по своїй суті у різних авторів можуть мати різні визначення та критерії. Проаналізувавши доволі об'ємні статті різних науковців у сфері менеджменту, вважаємо, що серед основних типів структур можна виділити наступні: механістичні – лінійна, функціональна та лінійно-функціональна, та адаптивні – матричні, мережеві, дивізіональні та програмні [7-9, 11, 12].

Механістичні структури (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна): Характеризуються ієрархією влади (відповідними лініями підпорядкування), високим ступенем формалізації правил та процедур, централізованим прийняттям рішень, добором кадрів відповідно до технічних кваліфікаційних вимог, об'єктивною системою винагороди. Механістичні організаційні структури найкраще підходять для стабільного оточення, де потрібна ефективність та передбачуваність. Далі наведено докладний опис трьох основних механістичних структур [11].

Лінійна структура

Лінійна ОС - це найпростіша форма структури, де кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику, що забезпечує чіткість команд і відповідальності [11, 13].

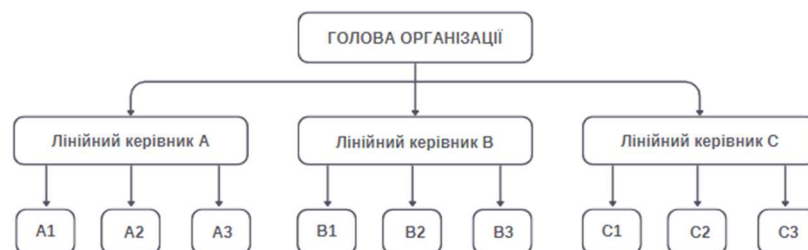


Рис. 1.1. Лінійна ОС

Джерело: розроблено автором на основі [1-13]

Особливості:

Чітка лінія команди: безпосередня підпорядкованість кожного співробітника лише одному керівнику.

Простота розуміння: співробітники легко знають свої обов'язки і кому вони підпорядковуються.

Централізація рішень: всі важливі рішення приймаються на верхівці ієрархії.

Переваги: ефективне управління в стабільних умовах, сильна дисципліна, легко здійснювати контроль.

Недоліки: неефективна у сучасних швидкозмінних умовах, ризик перевантаження керівників, обмежена гнучкість, повільна реакція на зміни [8, 13].

Функціональна структура

У функціональній структурі організація ділиться на відділи відповідно до спеціалізації (наприклад, виробництво, маркетинг, бухгалтерія тощо). Кожен такий відділ має свого керівника, який спеціалізується на визначеному напрямку роботи.



Рис. 1.2. Функціональна ОС

Джерело: розроблено автором на основі [1-13]

Особливості:

Спеціалізація: кожен відділ фокусується на конкретній бізнес-функції.

Ефективність операцій: зосередження на вузькій спеціалізації підвищує ефективність.

Професіоналізм: висока кваліфікація співробітників у своїй функціональній області.

Переваги: економія за рахунок масштабу, глибокі знання в конкретних областях, поліпшена координація в межах функцій.

Недоліки: може виникнути брак узгодження між відділами, важко адаптуватися до змін, ризик ізоляції відділів [8, 9, 11, 13].

Лінійно-функціональна ОС

Це комбінація лінійної та функціональної структур, де кожен співробітник має два керівники — один за лінійною ієрархією і один за функціональною спеціалізацією.

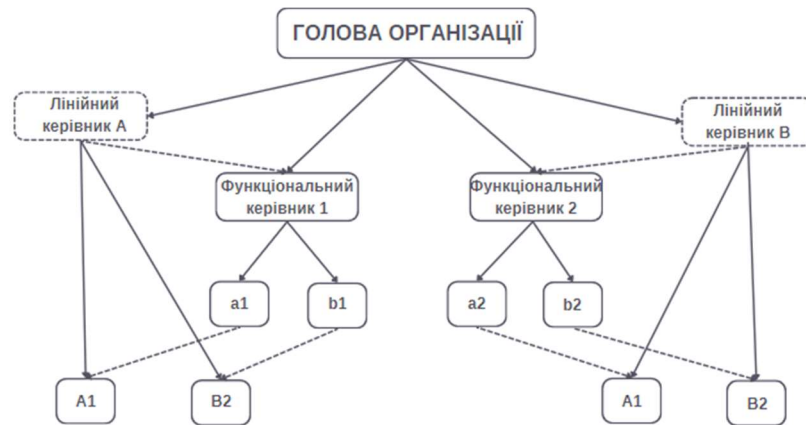


Рис. 1.3. Лінійно-функціональна ОС

Джерело: розроблено автором на основі [1-13]

Особливості:

Подвійне керівництво: співробітники відповідають перед двома менеджерами — лінійним і функціональним.

Спеціалізація керівництва: лінійні менеджери забезпечують ефективну роботу, функціональні — фахову підтримку.

Переваги: поєднує переваги лінійної та функціональної структур, поліпшує управління спеціалізованими завданнями.

Недоліки: можливі конфлікти між лінійними та функціональними менеджерами, може бути складно для співробітників мати більше ніж одного начальника [13].

Застосування цих структур залежить від розміру організації, її стратегічних цілей, зовнішнього середовища та культури. У випадку представництва міжнародної організації, важливо враховувати як загальну політику організації, так і специфіку місцевого контексту.

Матрична структура – це комбінація функціональних та проєктних структур, де співробітники можуть мати декілька керівників, тобто люди згруповані одночасно за двома різними операційними перспективами [9, 14].

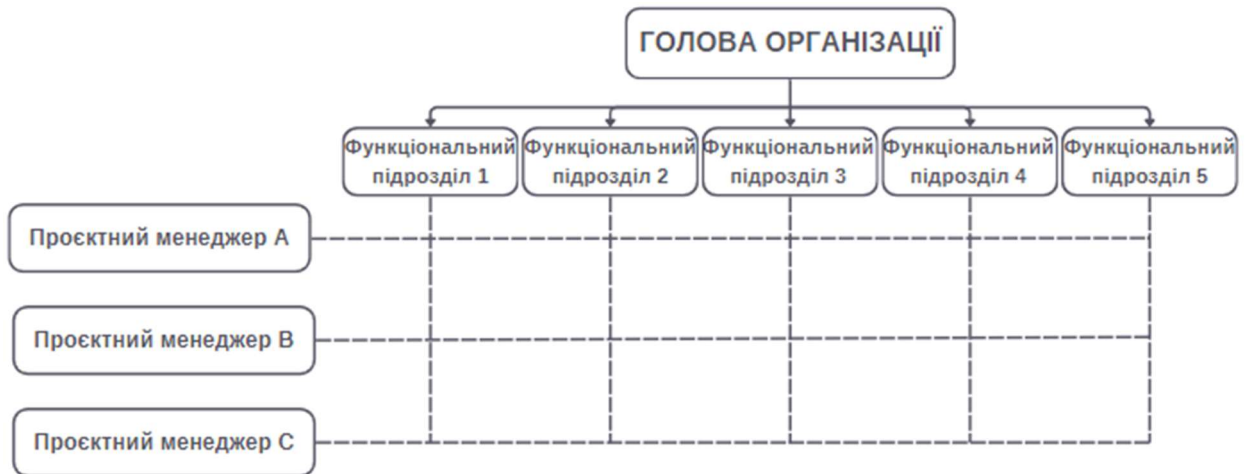


Рис. 1.4. Матрична ОС

Джерело: розроблено автором на основі [1-13]

Матрична структура - це тип організаційної структури, в якій люди згруповані одночасно за двома різними оперативними перспективами.

Переваги:

Матричні структури за своєю суттю є складними та універсальними, що робить їх більш придатними для великих компаній, які працюють у різних галузях або географічних регіонах.

Матричне управління є більш динамічним, ніж функціональне управління, оскільки дозволяє членам команди легше обмінюватися інформацією, незважаючи на межі завдань; воно також дозволяє спеціалізацію, яка може збільшити глибину знань [9, 15].

Недоліком матричної структури є підвищена складність ланцюга підпорядкування, що може призвести до збільшення співвідношення "керівник-

працівник" і сприяти виникненню суперечливої лояльності між працівниками [15].

Мережева структура управління відрізняється меншим ступенем ієрархічності (пласка структура), децентралізацією та підвищеною гнучкістю. Важливою особливістю такої структури є відкрите спілкування, яке виступає ключовим елементом. Така система має ширший діапазон контролю, а процеси прийняття рішень зазвичай реалізуються за принципом «знизу догори». Відносини всередині організації у цій структурі мають більшу складність [11].

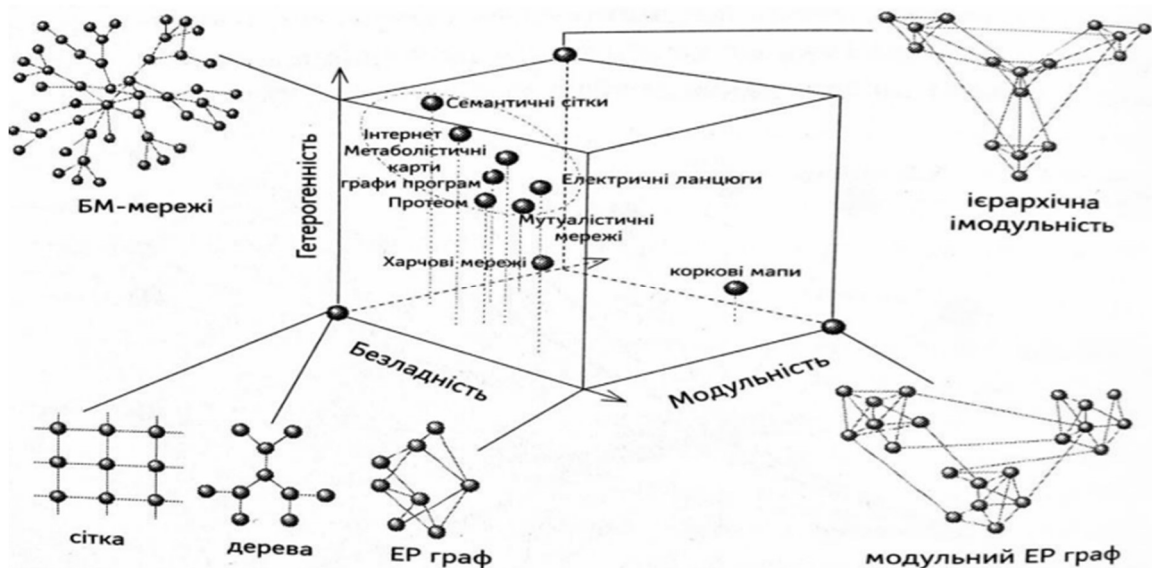


Рис. 1.5. Розмаїття мереж (БМ: безмасштабна; ER: Ердеш-Ренї, або довільна)

Джерело: [16, с. 68]

Мережева організаційна структура - це сучасний підхід до структурування організацій, який став особливо популярним з розвитком технологій та глобалізації.

Переваги:

Гнучкість: мережеві структури дозволяють організаціям швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Децентралізація: влада та відповідальність розподіляються серед різних відділів або підрозділів, що можуть діяти відносно незалежно.

Співпраця: мережева структура сприяє співпраці між різними відділами, підрозділами та навіть з зовнішніми організаціями.

Технологічна інтеграція: Інтенсивне використання інформаційних технологій для управління процесами та спілкування всередині мережі.

Фокус на проєктах: робота часто організована навколо конкретних проєктів, а не стандартних функцій.

Залучення зовнішніх ресурсів: часто включає аутсорсинг та партнерства з іншими компаніями для оптимізації ресурсів і ефективності.

Цей тип структури особливо ефективний у динамічних галузях, таких як ІТ, консалтинг та маркетинг, де швидкість відповіді на зміни в ринковому середовищі та гнучкість у вирішенні завдань є критично важливими.

Недоліки:

Складність координації: через децентралізацію і різноманітність взаємодій між різними частинами мережі, координація діяльності може бути складною.

Проблеми з комунікацією: ефективне спілкування може бути ускладнене через географічно розподілені команди і різні корпоративні культури партнерів.

Залежність від технологій: мережеві структури сильно залежать від технологій для спілкування та управління процесами, що може створити ризики при технічних збоях.

Втрата контролю: оскільки деякі функції можуть бути аутсорсовані, організація може втратити контроль над ключовими аспектами своєї діяльності.

Проблеми з якістю: різні стандарти та підходи до якості серед членів мережі можуть призвести до неоднорідності в якості продуктів чи послуг.

Конфлікт інтересів: може виникнути конфлікт інтересів між різними підрозділами або партнерами в мережі.

Зменшення корпоративної культури: Розподілена та відкрита природа мережевої структури може ускладнити підтримку єдиної корпоративної культури [8, 11, 16].

Ці недоліки не обов'язково присутні в кожній мережевій структурі, але вони представляють потенційні ризики, які потребують уваги при впровадженні та управлінні такого типу структурами.

Існує думка, що мережева структура не є протилежністю ієрархії, а навпаки, що ієрархія є особливістю, яка підкреслює певні аспекти мереж, зокрема їх ієрархічні елементи. В ідеалізованій ієрархічній мережі вузли (або вершини) розташовані у спадному порядку від найважливіших до менш важливих, подібно до гілок дерева [16, с. 68-69].

Автор ідеї розширює концепцію покращення ієрархії мережі, починаючи з найвищого вузла та додаючи певну кількість підпорядкованих вузлів, при цьому уникаючи з'єднань з іншими вузлами того ж рангу. Такий метод підсилює особливі властивості мережі, роблячи певні вузли більш центральними за рахунок їхнього положення в ієрархії та близькості до інших вузлів. Дизайн таких мереж спрямований на максимізацію важливості вузлів, забезпечення доступу до інформації та контролю над нею [16, с. 68-69].

«Структура визначає вірусність. Багато істориків і досі схильні вважати, що ідеї чи ідеології поширюються з огляду на їхній внутрішній зміст, що співвідноситься з вельми туманно окресленим контекстом. Утім, тепер ми мусимо визнати, що деякі ідеї стають вірусними через структурну особливість мережі, якою вони поширюються. Цього швидше за все не станеться в ієрархічній мережі, де команди віддають з гори донизу, а горизонтальні зв'язки на одному рівні заборонені» [16, с. 76].

Тобто вчений зазначає, що ідеї можуть поширюватися ефективніше у неієрархічних, децентралізованих мережах, де взаємодія відбувається горизонтально, на рівних, без суворого верховенства команд. У таких мережах, інформація може вільно та швидко циркулювати серед учасників без необхідності проходження через жорстку ієрархію. Це контрастує з ієрархічними мережами, де інформація поширюється топ-даун (зверху донизу), і де горизонтальні зв'язки між особами на одному рівні можуть бути обмежені або навіть заборонені.

Отже мережева організаційна структура є сучасним та доволі гнучким підходом управління. Маючи багато вагомих переваг перед іншими, така структура має також і певні суттєві ризики, які не можуть підходити для певних

організацій і які беззаперечно мають бути враховані під час формування системи управління організацією.

Дивізійна ОС – це тип структури, в якій організація поділяється на кілька самостійних підрозділів, кожен з яких відповідає за власний продукт, ринок або географічну територію. Кожен підрозділ (або дивізіон) функціонує як окрема бізнес-одиниця з власними ресурсами, командою та стратегією. Головна ціль такого поділу - забезпечення більшої гнучкості та швидкого реагування на зміни в конкретних сегментах ринку або географічних регіонах [8].

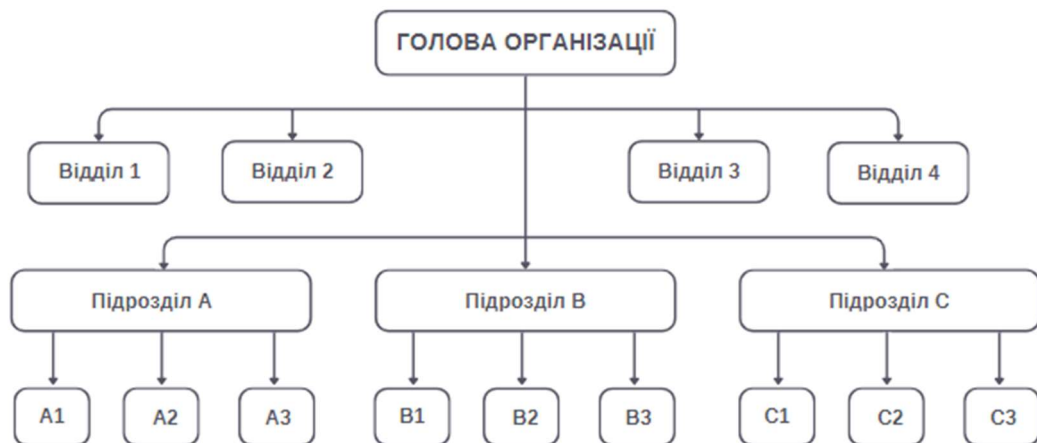


Рис. 1.6. Дивізійна ОС

Джерело: розроблено автором на основі [1-13]

Переваги:

- 1) Забезпечує високу ступінь автономії кожного підрозділу.
- 2) Сприяє глибокому розумінню конкретних ринків або продуктів.
- 3) Підвищує гнучкість та здатність швидко реагувати на місцеві умови.

Недоліки:

- 1) Дублювання ресурсів і функцій на кожен дивізіон.
- 2) Можлива внутрішня конкуренція між підрозділами (іноді це може бути як і позитивним явищем, так і негативним).
- 3) Ризик ізоляції підрозділів, ігнорування загальних цілей організації.
- 4) Ускладнення в загальній оцінці ефективності організації через різні цілі та стратегії кожного дивізіону [8, 11].

Програмна (проектна) ОС – це структура, в якій основна увага приділяється реалізації специфічних проєктів. Вона ідеально підходить для організацій, які займаються складними, динамічними проєктами, що вимагають унікальних навичок та спеціалізацій. У цій структурі команди формуються для роботи над конкретними проєктами, і кожен проєкт має свого менеджера, який відповідає за досягнення цілей проєкту та його успішне завершення [8, 11].

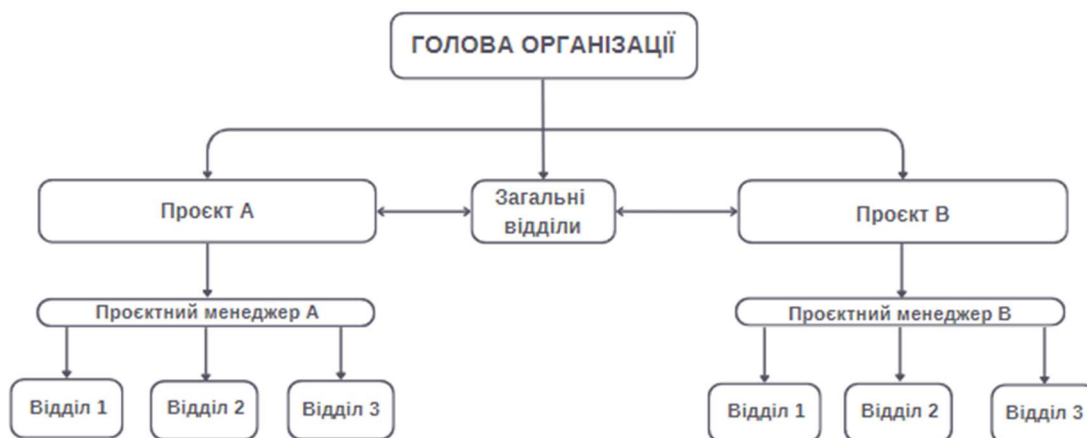


Рис. 1.7. Програмна ОС

Джерело: розроблено автором на основі [1-13]

Переваги:

- Забезпечує високу концентрацію на специфічних цілях проєкту.
- Сприяє ефективному управлінню ресурсами та часом.
- Стимулює інноваційність та креативний підхід завдяки унікальному складу команди.

Недоліки:

- Проблеми контролю для вищого керівництва
- Організація може дезінтегруватися з посиленням уваги до відділів [8, 9, 11].

Як зазначено вище, в науці зустрічається багато різних підходів до визначення типів організаційних структур. Серед таких «інших» можна виділити й Рамку Мінцберга, яка включає п'ять основних конфігурацій структур організації, які детально представлені в таблиці (див. Таб. 1.1).

П'ять організаційних структур Мінцберга

Конфігурація Структури	Основний Механізм Координації	Основна Частина Організації	Тип Децентралізації
Проста структура	Пряме керівництво	Стратегічна вершина	Вертикальна та горизонтальна централізація
Машинна бюрократія	Стандартизація робочих процесів	Техноструктура	Обмежена горизонтальна децентралізація
Професійна бюрократія	Стандартизація навичок	Операційне ядро	Вертикальна та горизонтальна децентралізація
Дивізіоналізована форма	Стандартизація результатів	Середній рівень	Обмежена вертикальна децентралізація
Адгократія	Взаємне налаштування	Підтримуючий персонал	Селективна децентралізація

Джерело: розроблено автором за [17, 18 с. 23]

Запропоновані конфігурації дещо схожі з типами структур, описаними вище, втім мають свої певні особливості. Так, наприклад, проста структура відповідає лінійній, а машинна бюрократія може відноситись як до лінійної, так і до лінійно-функціональної структури тощо.

Іншу класифікацію пропонує й вчений Левчинський Д. Л. Він пропонує поділ на централізовані та децентралізовані організаційні структури, зазначаючи переваги та недоліки кожного типу [19, с. 108]. Однак така класифікація також схожа здебільшого із запропонованою нами вище.

Широкий погляд на різні способи класифікації та розуміння основних типів організаційних структур дають значні можливості для обрання найбільш оптимальної організаційної структури, зокрема і структури представництва міжнародної організації в Україні.

Підходи до формування та розвитку організаційної структури включають аналіз зовнішнього середовища, розміру організації, стратегічних цілей та корпоративної культури. Важливо враховувати зміни в галузі, технологічний розвиток і ринкову динаміку. Розвиток структури має бути еволюційним, з урахуванням зміни потреб організації та її співробітників. Ефективне управління змінами, комунікація та залучення персоналу є ключовими для успішного впровадження нової структури.

Кожна організація, що знаходиться на етапі формування чи росту, стикається з необхідністю розробки нової структури керівництва або оновлення вже

існуючої. У процесі оновлення керівних структур критично важливо аналізувати вже усталені внутрішні зв'язки, адже саме вони мають лягти в основу нової, більш ефективної системи управління. Стратегія організації може вимагати змін в існуючій організаційній структурі, а також може впливати на вимоги до лідерства, нові форми зв'язку та нові стандарти продуктивності. Оптимальна ОС має відображати стратегію організації, що в свою чергу може вимагати реорганізації для підтримки змін у стратегії. Зміни у структурі управління можуть вимагати нового лідерства та зміни в ОС, а тому Мостенська О. С. підкреслює важливість гнучкості та адаптації організаційних структур для досягнення стратегічних цілей [3, с. 101]

На відміну від зазначених вище, скажімо, більш традиційних, підходів, Фредерік Лалу в своїй книзі описує організаційну структуру компаній нового типу – "бірюзових", яка характеризується трьома основними принципами:

Самоуправління: децентралізоване прийняття рішень і плоска ієрархія, де працівники мають більше автономії та заохочуються до прояву ініціативи.

Цілісність: спонукає працівників вносити свою цілісність на роботу, інтегруючи особистісний та професійний розвиток. Це включає емоційні та духовні аспекти, створюючи середовище, де люди відчують себе в безпеці та цінними за їхню індивідуальність.

Еволюційне призначення: організацію розглядають як живий організм з власним еволюційним призначенням. Замість слідування жорсткому плану, Бірюзові компанії адаптуються та розвиваються органічно, реагуючи на внутрішні та зовнішні зміни, щоб виконати своє розвиваюче призначення [20, с. 91-367].

Ці принципи являють собою значне відступлення від традиційних ієрархічних та прибуткових бізнес-моделей, зосереджуючись на більш цілісних та адаптивних підходах до формування ОС.

Отже формування та розвиток організаційної структури представництва міжнародної організації в Україні вимагає глибокого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, враховуючи культурні, економічні та

соціальні особливості нашої країни, а також місію та стратегічні цілі материнської організації. Важливо врахувати також потенційні ризики та можливості, які можуть вплинути на взаємодію з місцевими партнерами та зацікавленими сторонами, забезпечуючи, щоб структура віддзеркалювала цілі організації та сприяла її сталому розвитку в українському контексті.

1.3 Визначення поняття та статусу представництва міжнародної неурядової організації

Починаючи з 2014 року в Україні значно зросла активність міжнародних неурядових організацій різної направленості. Після 24 лютого 2022 року їх кількість ще суттєво збільшилась.

За даними Управління ООН з координації гуманітарних питань (ОСНА), тільки в сфері надання гуманітарної допомоги на сьогодні в Україні діє 191 міжнародна організація (7 донорів, 167 міжнародних НУО, 17 міжнародних організацій, 19 агенцій ООН) [21]. Зрозуміло, що не всі вони мають офіційно акредитоване представництво, однак в будь-якому випадку мають певну організаційну структуру в Україні.

Для того, щоб досліджувати та формувати структуру представництва міжнародної організації в Україні, необхідно визначитись із поняттям та статусом такого представництва та із вимогами законодавства щодо діяльності представництв на території України. Загальне визначення поняття представництва юридичної особи міститься в ст. 95 Цивільного кодексу України [22]. Визначення саме представництва міжнародної організації закон не містить, втім з урахуванням сутності міжнародної організації можна його сформулювати наступним чином:

Представництво міжнародної неурядової організації – це офіційне відділення або відокремлений підрозділ такої організації, що розташовано в іншій країні чи іншому регіоні. Головна мета полягає в представленні інтересів, цінності та місії материнської організації, реалізації проєктів на місці, виконанні конкретних завдань та сприянні досягненню цілей у цій країні.

Представництво міжнародної організації відображає інтеграцію глобальних інтересів в окремих країнах чи регіонах. Воно служить мостом між центральним керівництвом організації та місцевими стейкхолдерами, забезпечуючи ефективне представництво інтересів організації.

Відокремлений підрозділ може виконувати ряд функцій:

- Представництво інтересів міжнародної організації на місцевому рівні;
- Забезпечення взаємодії з місцевими партнерами, урядами та іншими стейкхолдерами;
- Збір і аналіз інформації про місцеве середовище;
- Реалізація конкретних проєктів та програм.

Крім того, представництва міжнародних неурядових організацій можуть здійснювати вагомий вплив на внутрішню та зовнішню політику держави, в якій вони здійснюють діяльність, і взагалі впливати на міжнародні відносини [23, с. 42-46].

Міжнародні організації зокрема через свої відокремлені підрозділи в різних країнах відіграють одну з ключових ролей в глобальній економіці [24, с. 95]

Статус представництва міжнародної організації може відрізнятися в залежності від положень окремих міжнародних угод, місцевого законодавства та внутрішніх політик самої організації. В деяких випадках представництва можуть мати дипломатичний статус та/або бути створені на підставі міжнародних угод [25], а в інших випадках вони можуть діяти як недержавні організації або комерційні підприємства.

Як зазначено вище, законодавство України не пропонує визначення поняття представництва міжнародної неурядової організації та не достатньо визначає його статус, що може створювати окремі непорозуміння та додаткові перешкоди в реєстрації та діяльності представництв на території нашої країни. Так, ст. 20 Закону України «Про громадські організації» визначено необхідність *«акредитації* відокремленого підрозділу іноземної неурядової організації». Згідно з положеннями частини першої цієї статті «відокремлений підрозділ іноземної неурядової організації акредитується в Україні без надання статусу

юридичної особи в порядку, визначеному Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань"» [26].

Жодних вимог до структури або документів представництва іноземної організації дана стаття не містить. Зазначається тільки підстави для припинення діяльності представництва.

Статтю 22 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» передбачено сам порядок такої акредитації представництва. При чому зазначається, що проводиться «державна реєстрація відокремленого підрозділу іноземної неурядової організації, представництва, філії іноземної благодійної організації шляхом його акредитації без набуття статусу юридичної особи» [27].

Тут одразу виникає питання назви «*представництва*», адже закон говорить про відокремлений підрозділ іноземної неурядової організації та про представництво або філію іноземної благодійної організації. Чи може бути «представництво іноземної неурядової організації»? Державні реєстратори Міністерства юстиції України вважають, що «представництво» відноситься виключно до іноземної благодійної організації. Однак не можемо з таким погодитись, оскільки благодійна організація також є і неурядовою організацією. А законодавство інших країн часто відрізняється від українського та може не містити чітких відмінностей між благодійною та неурядовою організаціями. Асоціації в Австрії, як неурядові організації, можуть і не мати статусу «благодійної» організації, але головною метою можуть мати саме благодійництво. Так само відмінність «представництва» від «відокремленого підрозділу» не корелюється із загальним визначенням представництва юридичної особи, про що йшлося вище. Тим не менш, назва особливо не впливає на структуру відокремленого підрозділу, тому для нас не має суттєвого значення.

Порядок акредитації відповідно до законодавства деталізовано на офіційному веб-порталі Міністерства юстиції України [28]. Серед іншого законом для акредитації представництва передбачені такі документи:

- копія установчих документів іноземної НУО;
- рішення про утворення відокремленого підрозділу (представництва, філії) іноземної НУО та призначення його керівника;
- установчий документ (статут, положення) представництва, якщо передбачено рішенням;
- довіреність на ім'я керівника представництва;
- структура власності материнської організації.

Таким чином, Закон не встановлює жодних вимог до організаційної структури відокремленого підрозділу іноземної неурядової організації, зазначаючи виключно на необхідності **наявності його керівника**, тобто **уповноваженої особи за довіреністю управляти таким відокремленим підрозділом**.

З огляду на доволі складну процедуру акредитації та нечітке визначення статусу в українському законодавстві, міжнародні організації в Україні також представлені в інших формах, як наприклад наступні юридичні особи за даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань [29]:

- Благодійна організація "Благодійний фонд "Лікарі без кордонів Іспанія" (код ЄДРПОУ 44811257) – зареєстрована 03.06.2022 юридична особа України, єдиним засновником якої є Асоціація «Лікарі без кордонів Іспанія», резидентство: Іспанія (див. Додаток А).
- Благодійна організація «Благодійний фонд «Карітас-Спес-Київ» (код ЄДРПОУ 20422430) – зареєстрована 02.10.2023 юридична особа, засновником якої є Дієцезіальний благодійний фонд «Карітас-Спес» Київсько-Житомирської Дієцезії Римсько-Католицької церкви в Україні, код ЄДРПОУ:20422430, резидентство: Україна (див. Додаток Б).

Подібні юридичні особи по суті виконують функції представництв, тобто відокремлених підрозділів своїх материнських організацій, хоча формально такими не є. Таким чином, не всі міжнародні організації проходять шлях

акредитації через Міністерство юстиції України, а здійснюють гуманітарну та іншу діяльність в нашій країні через інші організаційно-правові форми.

Отже, проаналізувавши зазначене законодавство, можна зробити висновок, що представництва міжнародних організацій вільні у виборі, формуванні та розвитку власної організаційної структури згідно з установчими документами такої організації. Офіційне представництво в Україні має бути акредитоване Міністерством юстиції України в порядку, передбаченому чинним законодавством.

У той же час організаційна структура є важливим елементом будь-якої організації та становить складну систему управління. Організаційна структура відіграє ключову роль в стратегії організації та сприяє досягненню її цілей. Крім того, ОС виконує ряд інших важливих функцій в організації. Вибір тої чи іншої структури залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів. Гнучка та адаптивна ОС сприятиме розвитку організації в динамічних умовах сьогодення.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРУКТУРИ HILFSWERK INTERNATIONAL, ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ІНШИХ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЇХ ПРЕДСТАВНИЦТВ В УКРАЇНІ.

2.1 Загальна характеристика **Hilfswerk International**: місія, цінності, напрямки діяльності.

Hilfswerk International (HWI) є однією з провідних неприбуткових, аполітичних та міжконфесійних організацій в Австрії зі штаб-квартирою у Відні, Австрія. Вона надає як довгострокову міжнародну допомогу для розвитку, так і гуманітарну допомогу жертвам конфліктів і природних катастроф. Її основний стратегічний акцент спрямований на довгостроковий розвиток потенціалу найуразливіших сегментів населення, таких як жінки, діти і етнічні меншини, в плані організаційного та інституціонального розвитку [30].

Hilfswerk International реалізує проекти екстреної допомоги, гуманітарної допомоги та сталого розвитку в Африці, Центральній Азії, Східній Європі, Латинській Америці, Близькому Сході, Південній і Південно-Східній Азії та Південно-Східній Європі з 1978 року. Фінансування своїх проектів по всьому світу організація отримує від національних і міжнародних фондів для співпраці в галузі розвитку та надання екстреної допомоги, а також від приватних пожертв, корпоративної соціальної відповідальності і спонсорства [30].

Одним із найбільших донорів HWI є австрійський фонд Nachbar In Not (Сусід в біді), який було засновано австрійськими організаціями включно із материнською організацією Hilfswerk Austria [31, 32]

Hilfswerk International прагне до структурного зменшення бідності в своїх програмах і проектах, які реалізуються в тісному співробітництві з місцевими місійними офісами Хільфswerк Інтернешнл та місцевими громадськими організаціями.

Місія організації - боротьба з бідністю та важкими умовами в країнах, що розвиваються, за допомогою сприяння економічному та соціальному розвитку,

спрямована на досягнення процесу сталого економічного управління і зростання, пов'язаного зі структурними та соціальними змінами [31].

Гуманітарна допомога організації зосереджена на наданні невідкладної медичної та соціальної допомоги в екстрених ситуаціях, особливо після катастроф, в зонах конфліктів та голоду, а також у регіонах з економічною кризою. Організація має значний досвід у роботі з різними культурами на національному та регіональному рівнях. Більш детально про місію, цінності та цілі визначено в окремому документі Організації – Mission Statement [33].

1. Про організацію

Hilfswerk International є однією з провідних організацій Австрії в галузі співробітництва з розвитку та гуманітарної допомоги. Будучи частиною **Hilfswerk Austria**, розробляє свої активності відповідно до принципів сталого розвитку та універсальних прав людини. Через свої проєкти і програми, які зосереджені на секторній експертизі, організація має на меті стале покращення життя та перспектив бенефіціарів у країнах-партнерах. Організація фінансує свої проєкти за рахунок національного та міжнародного фінансування для співробітництва з розвитку та надання допомоги при надзвичайних ситуаціях, а також за рахунок приватних пожертв, спонсорства та партнерств у сфері корпоративної соціальної відповідальності (CSR) [33].

2. Цінності HWI

1) Повага

Організація поважає місцеві культури та традиції в країнах, де працює, і допомагає всім людям незалежно від етнічного походження, гендеру чи релігії. Проєкти HWI базуються на потребах місцевих громад і реалізуються у співпраці з місцевими жителями та партнерами.

2) Компетентна допомога, яка досягає цілей

Організація гарантує високі стандарти професіоналізму у заходах, які проводить, компетентне управління проєктами та ефективну діяльність. Організація бере на себе зобов'язання перед своїми бенефіціарами та спонсорами. Щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів, проєкти

організації підлягають суворим критеріям і контролю, а також національним та міжнародним правилам для співробітництва з розвитку та гуманітарної допомоги.

3) Мотивовані та відповідальні співробітники

Мотивовані співробітники - це ключ до успіху Hilfswerk International. З цієї причини професіоналізм, постійне професійне та особистісне навчання, а також соціальна компетентність підтримуються в НВІ. Співробітники організації мають значний ступінь особистої відповідальності [33].

3. Цілі Організації

1) Сприяти соціальному, економічному, демократичному та екологічному розвитку

Робота організації відповідає австрійським та міжнародним цілям співробітництва з розвитку та гуманітарної допомоги. НВІ бере участь у боротьбі з бідністю та голодом, надає допомогу при надзвичайних ситуаціях та відновленні після воєн і природних катастроф. Організація бере на себе зобов'язання по досягненню кращого здоров'я для людства, створенню можливостей для освіти та підтримки сільського розвитку. Особлива увага приділяється допомозі дітям та людям з особливими потребами.

2) Надавати допомогу так, щоб люди могли допомагати собі у довгостроковій перспективі

Допомога від НВІ має сталий і довгостроковий вплив. Стійкість означає справедливу реалізацію та забезпечення соціокультурних, екологічних та економічних цілей. Щоб забезпечити довгострокову ефективність програм допомоги, НВІ активно залучає місцеві партнерські організації до концепції, організації та реалізації проєктів. Після завершення проєктів і програм місцевому населенню слід мати змогу продовжувати свою ініціативу та досягати самовизначення.

3) Розвиток та економіка

Економічний розвиток є основною передумовою для тривалого зменшення бідності і, отже, важливим фундаментом для сталого розвитку. НВІ прагне

допомогти зміцнити економічний розвиток і розвивати сучасні економічні структури в країнах-партнерах. Для організації важливо включити австрійські та європейські компанії до наших проєктів і підтримувати бізнес-ініціативи компаній, які віддані соціальним та екологічним цінностям шляхом будівництва довіри. Крім того, HWI підтримує компанії у впровадженні ініціатив корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та вітає їхню соціальну відповідальність як важливий крок до гармонійної концепції сталості.

4) Познайомитись з Австрією

Розвиток співробітництва та допомога Східній Європі також є способом познайомитися з Австрією. HWI також хоче ознайомити австрійців з умовами життя в країнах-партнерах і встановити контакти між людьми у країнах-партнерах і Австрією. Через свої активності організація хоче допомогти підвищити імідж Австрії та Європи в іншій частині світу. [33].

Характеристика органів управління HWI

Відповідно до статуту Hilfswerk International органами управління асоціацією є: Загальні збори (The General Meeting), Правління (The Board), Комітет підтримки (The Support Committee) Аудитор (The Auditor) та Арбітражний Суд (The Arbitration Court).

Загальні збори є «зборами членів» у значенні Закону Австрії «Про Асоціації», 2002 р. Це є вищим органом Асоціації. Загальні збори складаються з діючих членів Асоціації та Президента Асоціації. Основними функціями є обрання Президента та Правління, прийняття та виключення членів, призначення Аудитора, затвердження операційних, фінансових та аудиторських звітів та резолюцій.

Правління є виконавчим органом, який обирається загальними зборами на 3 роки. Правління призначає виконавчого директора за поданням Президента Асоціації. Правління на чолі з керівником, тобто виконавчим директором, виконує всі управлінські функції Організації, які не відносяться до компетенції Загальних зборів, в тому числі приймає та виключає надзвичайних членів, членів Комітету Підтримки, партнерів та спонсорів.

Комітет підтримки скликається та залучається індивідуально в кожному конкретному випадку. Комітет підтримки виконує консультативну функцію та підтримує Правління та керівництво у плануванні та виконанні проєктів Організації. До складу Комітету підтримки входять експерти в певній галузі та діячі, які завдяки своїм іменам і контактам у сфері торгівлі, політики, науки, мистецтва та суспільного надбання можуть і бажають надати суттєву підтримку справам Асоціації, а також Президент та інші члени правління.

Відповідальність за виконання рішень виконавчих органів покладається на Президента або, у разі неможливості участі Президента, на одного із його заступників. Президент представляє Асоціацію по відношенню до третіх осіб. Президент скликає чергові та позачергові загальні збори та головує на них.

Виконавчий директор відповідно до Регламенту, затвердженого Правлінням, повинен забезпечувати належне ведення справ, а також виконання рішень виконавчих органів.

Аудитор призначається Загальними зборами строком на один рік. Він/вона має володіти необхідними професійними знаннями та бути незалежним та неупередженим. Аудитор повинен доповідати Правлінню про результати аудиту та представити Загальним зборам письмовий звіт, а також будь-які необхідні пропозиції.

Усі спори, що виникають у діяльності Асоціації, вирішує Арбітражний суд у складі п'яти осіб. Порядок формування та прийняття рішення Арбітражним судом визначено статутом Організації.

2.2 Організаційна структура HWI та представництв

Організаційна структура Hilfswerk International наглядно представлена в органіграмі Організації (Рис. 2.1), тобто у графічному зображенні структури організації. Органіграма демонструє ієрархію та взаємозв'язки між різними підрозділами, підпорядкованими один одному.

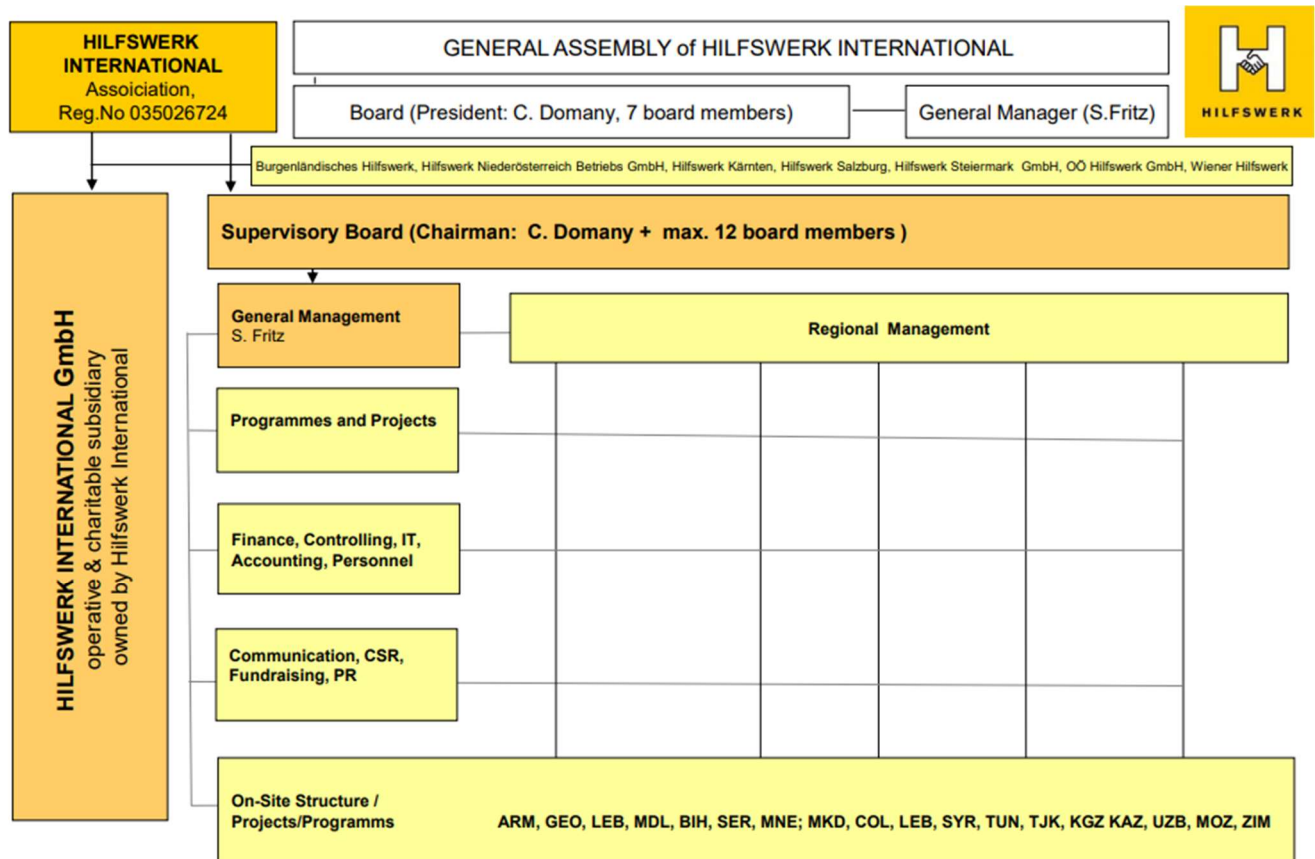


Рис. 2.1 Органіграма Hilfswerk International

Джерело: Додаток В - HWI Organizational chart

З представленої органіграми вбачається, що ОС НВІ є типовою матричною структурою управління. Тобто можна простежити поєднання всіх взаємозв'язків в організації по вертикалі та горизонталі.

По вертикалі є вищий орган управління: Загальні збори (General Assembly), далі Правління (Board) на чолі з Генеральним директором, та Наглядова Рада. Нижче є саме матрична структура, де з одного боку (горизонтальне впорядкування) є Програмний (проектний) відділ, Фінанси, Комунікації, а по вертикалі регіональний менеджмент. Нижчою ланкою є саме структури окремих представництв в країнах, де реалізуються проекти. Таким чином, відбувається безпосередній зв'язок, як по вертикалі: регіональний менеджер, генеральний директор, правління і вище, так і по горизонталі з відповідними відділами фінансів, комунікацій, проектів, тощо.

Якщо взяти ОС Представництва Hilfswerk International в Боснії та Герцеговині, то дивлячись на надану органіграму з відповідного офісу країни,

спочатку можна зробити висновок про ієрархічну (лінійну) структуру. Втім, проаналізувавши більш детально, зрозумілим є підтвердження матричної ОС Організації:

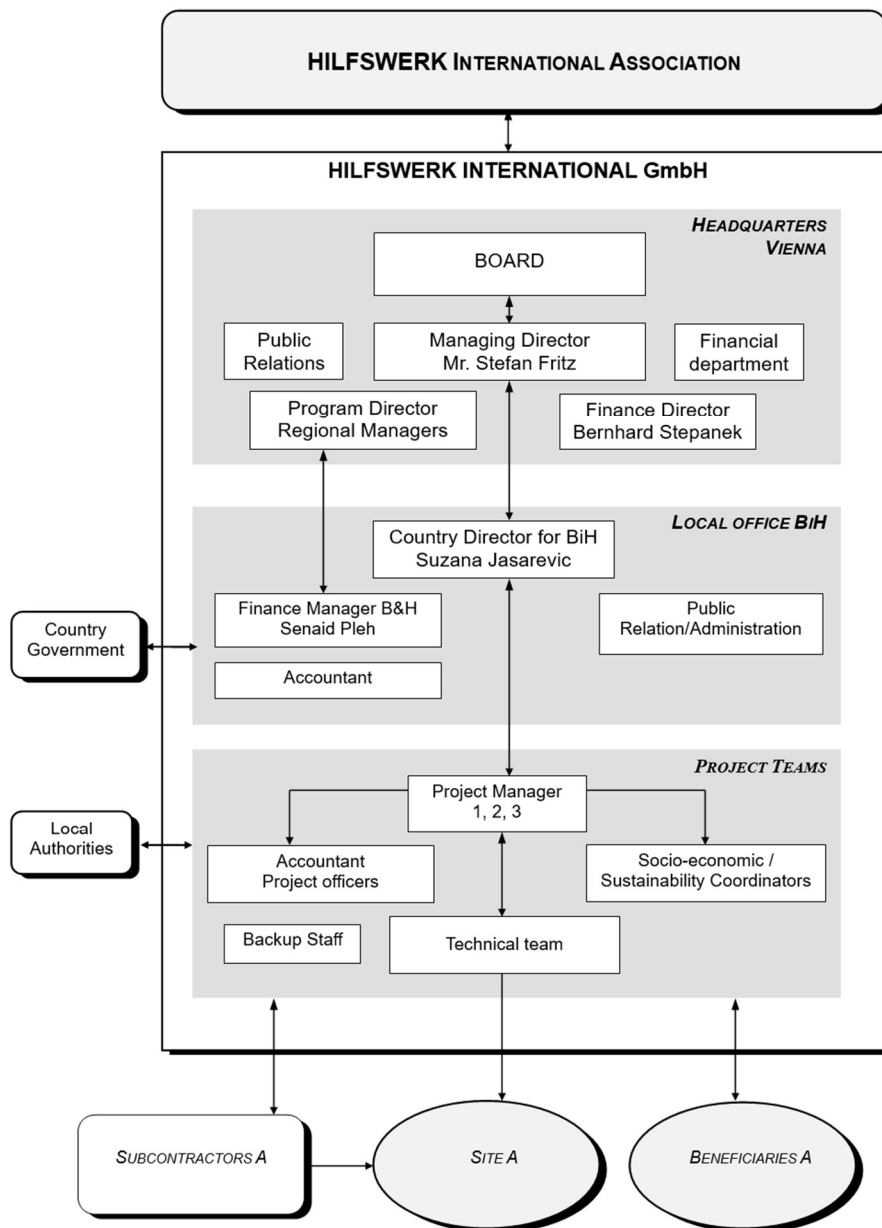


Рис. 2.2 Органіграма Представництва НВІ в Боснії та Герцеговині

Джерело: Додаток Е - НВІ ВІН Organizational chart

Якщо подивитись на блок країни, то зрозумілим є те, що окремі напрямки/відділи комунікують безпосередньо з відповідними відділами в головному офісі. З огляду на те, як відбувається на практиці, то фінансовий відділ комунікує і з проектним, і з фінансовим, і з регіональним менеджером, в залежності від питань. Не потрібно всі питання вирішувати через керівника в

країні та далі по вертикалі, а можна безпосередньо звернутися до відповідного відділу та конкретного спеціаліста. Так само завдання можуть йти відповідно повз лінійних керівників в залежності від відповідної спеціалізації.

Матрична структура забезпечує високий ступінь операційної свободи, гнучкості та адаптивності як для лінійних, так і для галузевих менеджерів у виконанні їхніх відповідних ролей. Основна мета матричної організації - забезпечити вищий ступінь координації, ніж той, що можливий при традиційній організаційній структурі з лінійним і функціональним підпорядкуванням.

2.3 Аналіз та дослідження організаційних структур інших міжнародних організацій та їх представництв в Україні.

У ході написання цієї роботи було проведено аналітичний огляд та дослідження функціонування міжнародних організацій в Україні. Дослідження було здійснено на основі всебічного аналізу відкритих інформаційних джерел, включаючи публічно доступні звіти, статистичні дані та публікації. Проведено опитування та сім глибинних інтерв'ю з ключовими представниками МНУО, які активно діють на території України. Завдяки дослідженню отримано розуміння внутрішніх процесів, організаційних структур та викликів, з якими стикаються ці організації у своїй діяльності в Україні. Детально досліджені наступні організації: People in Need, Карітас України, Карітас-Спес, IFES Україна, Médecins Sans Frontières, Première Urgence Internationale та CARE. Деякі МНУО відмовились надавати інформацію та дозвіл на публікацію, тому нижче не представлені.

1. People In Need

«Міжнародна гуманітарна організація «Людина в біді» (People in Need, PIN), заснована в 1992 році групою чеських журналістів, почала свою роботу в Україні в 2003 році через відділ з прав людини. Безпосередня присутність у країні дозволила організації надати негайну гуманітарну допомогу населенню відразу після початку конфлікту на сході країни в 2014 році» [34].

У відкритому доступі відсутня організаційна структура PIN: як штаб-квартири, так і її представництва. В рамках дослідження було проведено інтерв'ю із представницею філії компанії «Людина в біді» в Україні, яка повідомила, що

органіграма організації є конфіденційною інформацією та не може бути опублікована у відкритому доступі. У той же час, надано загальну інформацію щодо структури, яка може бути використана (Додаток Е)

Головному офісу PIN притаманна **лінійно-функціональна організаційна структура**, що говорить про наявність як лінійного ієрархічного підпорядкування, так і функціональних керівників, відділів тощо. Така структура є доволі зрозумілою. Філія в Україні має складнішу структуру. Операційні відділи – це функціональна структура, в той час як «програмні відділи – це **дивізіональна структура** з підтримкою операційних відділів централізовано» (Додаток Е).

Респондентка зазначила, що однією з **переваг** цієї оргструктури є те, що в операційних відділах функції та обов'язки чітко визначені, а функції контролю ефективно виконуються.

Відповідаючи на питання про те, що б вона **змінити** б у своїй організаційній структурі для підвищення ефективності управління та поліпшення процесу прийняття рішень, респондентка наголосила на двох ключових аспектах: налагодженні комунікації та побудові RACI матриці.

1. **Налагодження комунікації:** Цей аспект підкреслює важливість ефективного обміну інформацією в організації. Налагодження комунікації може включати в себе різні стратегії, такі як вдосконалення внутрішніх комунікаційних каналів, забезпечення прозорості у передачі інформації та встановлення чітких комунікаційних протоколів. Це може допомогти уникнути непорозумінь, забезпечити, щоб усі члени команди були на одній хвилі, і сприяти більш швидкому та ефективному прийняттю рішень.
2. **Побудова RACI матриці:** RACI матриця - це інструмент управління, який допомагає зрозуміло розподілити відповідальності та компетенції серед членів команди. Вона визначає, хто є відповідальним (Responsible), хто має авторитет (Accountable), хто має бути проінформованим (Consulted), та хто має бути в курсі (Informed) у контексті конкретних завдань та

процесів. Використання такої матриці може значно підвищити чіткість та ефективність розподілу завдань та відповідальностей, а також покращити координацію дій і прийняття рішень у команді.

Загалом, респондентка підкреслює важливість чіткої комунікації та структурованого розподілу ролей і відповідальностей у організаційній структурі для оптимізації управління та прийняття рішень.

Цей досвід свідчить про важливість чіткої структури, ефективного розподілу відповідальностей та комунікації в організаційному управлінні PIN для досягнення її гуманітарних цілей в Україні.

2. Карітас України

Карітас – це міжнародна конфедерація, яка об'єднує понад 160 національних організацій у більш ніж 200 країнах світу. Ця організація, яка сповідує християнські цінності, займається благодійною діяльністю, надаючи допомогу незалежно від етнічної, расової чи релігійної приналежності. Її діяльність поширюється на міжнародній арені, включаючи співпрацю з ООН та ЄС, а також з іншими важливими міжнародними організаціями та політичними діячами. Заснована в Німеччині в 1897 році, Карітас має довгу історію допомоги та підтримки знедолених, працюючи на основі принципів гідності, справедливості та солідарності [35]. Карітас України входить в цю велику міжнародну мережу благодійних організацій у Європі та світі [36].

Карітас України сьогодні налічує понад 40 регіональних організацій у 20 областях України та понад 1 000 співробітників та волонтерів. Діяльність охоплює шість ключових напрямків: підтримка дітей, молоді та сімей у кризових ситуаціях, охорона здоров'я, допомога особам з особливими потребами, вирішення соціальних проблем, пов'язаних з міграцією, надання допомоги у надзвичайних ситуаціях та розвиток громад.

Місія Карітасу України: Розвиток традицій добродійної діяльності та здійснення соціальної роботи, виходячи із християнських морально-етичних цінностей. Мета Карітасу України: Розробка та впровадження національних програм для забезпечення соціальної допомоги та підтримки найбільш

потребуючого населення України, незалежно від національної приналежності чи віросповідання [36].

Принципи Карітасу України: Ефективність. Доступність. Прозорість.

В рамках дослідження було проведено інтерв'ю з керівницею програм організаційного розвитку мережі Міжнародного благодійного фонду Карітас України (Додаток Ж). Відповіді респондентки надають цікавий погляд на організаційну структуру цієї організації.

Структура Організації: Карітас має мережеву структуру, що складається з окремих юридичних осіб – «локальних Карітасів». Це означає, що кожен локальний офіс функціонує як самостійна юридична особа, але вони всі є частиною загальної мережі. Національний офіс, а також кожна окрема організація, мають **лінійно-функціональну структуру**, яка дозволяє ефективно розподіляти завдання та відповідальності.

Переваги Структури: Респондентка наголошує, що така структура сприяє ефективному управлінню, оскільки вона відображає структуру Церкви, з якою Карітас тісно співпрацює. Це також забезпечує чітке розуміння вузлів прийняття рішень та повноважень, дозволяючи швидко вирішувати питання на горизонтальному рівні, коли це можливо.

Недоліки Структури: Однак, існують і недоліки, які респондентка описує як бар'єри у комунікації та розумінні. Співробітники на нижніх рівнях іноді не розуміють причини прийняття певних рішень і можуть мати труднощі з адаптацією цих рішень у змінених умовах. Також вона зазначає, що інформація про виклики та рішення часто рухається повільно між верхніми та нижніми рівнями, що може бути ризиковано в динамічному середовищі, в якому ми зараз знаходимось.

Можливі Зміни: На питання про можливі зміни в організаційній структурі, респондентка вважає, що нічого змінювати не потрібно, оскільки структура нещодавно була оновлена і вважається ефективною.

Загалом, відповіді респондентки показують, що Карітас Україна має добре продуману структуру, яка сприяє ефективному управлінню, але має деякі слабкі місця, зокрема у сфері внутрішньої комунікації та адаптації до змін.

Для повноти інформації респонденткою також надано органіграму Карітасу України, яка виглядає наступним чином:

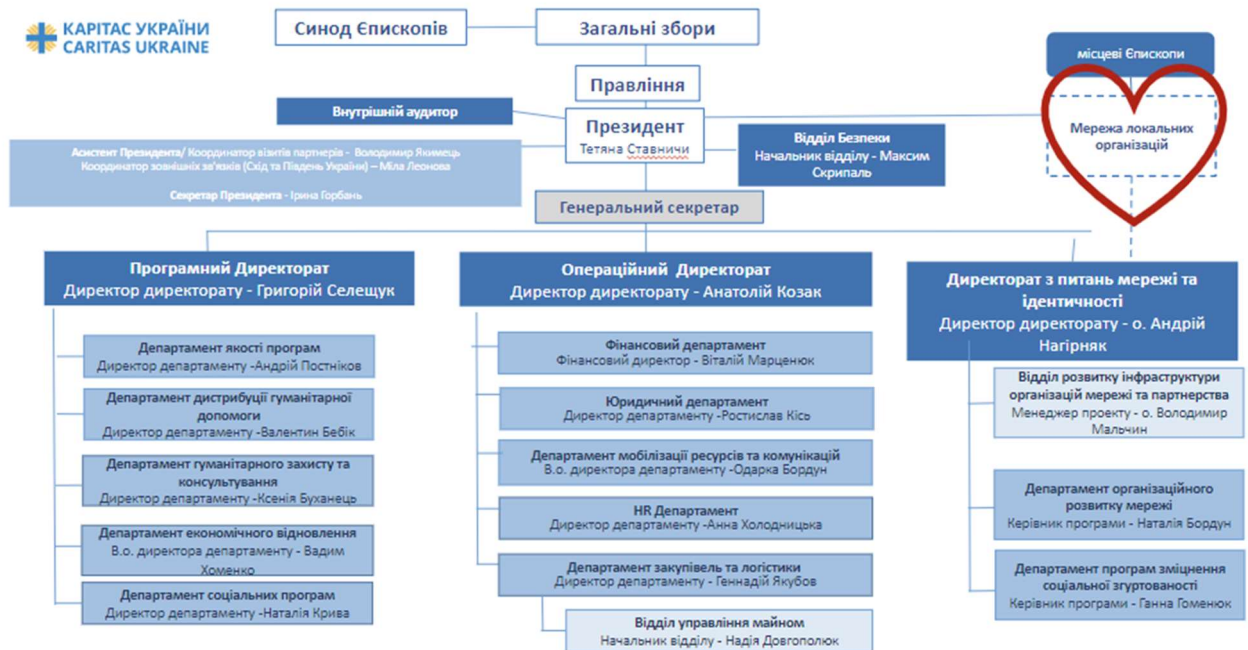


Рис. 2.3. Органіграма Карітасу України

Джерело: Додаток Ж

На підтвердження слів респондентки зображена вище організаційна структура Карітасу України являє собою ієрархічну лінійно-функціональну модель управління з чітко визначеними лініями підпорядкування та розподілом обов'язків.

Структура організації:

- Організація має ієрархічну лінійно-функціональну структуру, яка включає декілька основних відділів та директоратів.
- Кожен директорат відповідає за певну область роботи (наприклад, програмні ініціативи, оперативну роботу, стратегічне планування та ідентичність).

- Верхівка структури має явно виражену вертикальну координацію, яка поєднується з горизонтальною культурою взаємодії, що базується на цінностях Карітасу, як зазначено респонденткою.

Вертикальна і горизонтальна координація:

Згідно з відповідями респондентки, горизонтальна культура взаємодії важлива для організації, незважаючи на наявність чіткої вертикальної ієрархії. Це можна побачити у співпраці між різними департаментами та директоратами. Органіграма підтверджує, що є чітке визначення відповідальності та повноважень, що спрощує прийняття рішень у випадку, коли горизонтальний консенсус неможливий. Синод Єпископів і Загальні Збори представлені вищим керівним та стратегічним органом, який надає загальне керівництво та напрямки діяльності всієї мережі. Правління на чолі з Президентом відповідає за управління та виконання стратегії, визначеної Синодом Єпископів і Загальними зборами. Під керівництвом Генерального секретаря працюють різні департаменти, які спеціалізуються на певних аспектах діяльності, зокрема Програмний Директорат, Операційний Директорат та Директорат з питань мережі та ідентичності. Кожен департамент має свого директора та відповідні підрозділи, що вказує на децентралізований підхід до управління різними аспектами діяльності. Локальні організації є частиною мережі Карітас і, як зазначено респонденткою, є окремими юридичними особами, що мають свої лінійно-функціональні структури.

Кожен департамент має декілька функціональних підрозділів, які спеціалізуються на конкретних областях, таких як економічний розвиток, соціальні програми, організаційний розвиток тощо. Є лінійні служби, які безпосередньо займаються основною діяльністю організації, та підтримуючі служби, які забезпечують необхідні ресурси та допомогу (наприклад, HR, фінанси).

Органіграма підтверджує відповіді респондентки, що організація має мережеву структуру з лінійно-функціональними елементами, які дозволяють гнучкість та автономію локальним організаціям, при цьому підтримуючи

загальне керівництво та координацію з центрального офісу. Основними характеристиками такої структури є чіткість в розподілі відповідальностей та ефективна вертикальна комунікація.

3. Карітас-Спес Україна

Карітас-Спес, що в перекладі з латинської означає "Любов" і "Надія", є благодійною місією Римо-Католицької Церкви в Україні. Вона була заснована римо-католицькими єпископами України в травні 1995 року і зареєстрована Державним комітетом у справах релігій у вересні 1996 року [37]. Релігійна Місія в Україні є однією із 48 учасників Федерації «Карітас Європа» та членом «Карітас Інтернаціоналіс», глобальної конфедерації, яка об'єднує 162 католицькі організації. В Україні Місія працює в усіх регіонах, маючи Національний офіс і сім регіональних осередків, які діють у кожній дієцезії Римсько-Католицької Церкви (РКЦ) [38].

«Карітас-Спес Україна» сприяє встановленню соціальної справедливості, пропагуючи християнське милосердя. Діяльність організації спрямована на: подолання бідності, встановлення справедливості та відновлення гідності людини, незалежно від її віросповідання, кольору шкіри, національності, політичних чи світоглядних переконань [38].

Місія: Плекати милосердну любов і надію в діях. Візія: Побудувати цивілізацію любові, справедливості й миру, що дасть змогу подолати бідність, встановити справедливість і відновити гідність кожної людини в усіх регіонах України. Цінності: соціальна доктрина Католицької Церкви, вчення Євангелії і Церкви та чинне законодавство. В основі щоденної діяльності Місії лежать три принципи: пошана до людини, солідарність і субсидіарність [38].

В рамках дослідження цієї організації було проведено інтерв'ю з директоркою програмного відділу Карітас-Спес Україна Оленою Ногою. Відповідаючи на питання про тип організаційної структури, респондентка відповіла, що і головній організації і філіям притаманна **функціональна система управління**, але при цьому вона зазначила, що на даний час (листопад 2023 року)

вони переглядають структуру відповідно до змін та потреб організації (Додаток К. Інтерв'ю з О. Ногою).

Серед **недоліків** поточної структури Карітас-Спес Україна було визначено більшу пристосованість «до наявного функціоналу, аніж до того, що ми хотіли б мати в ідеалі». Це може вказувати на відсутність гнучкості в адаптації до змінних потреб організації або на обмежену здатність до інновацій та розвитку. Організація, яка зосереджена на поточному функціоналі, може не мати чіткої стратегічної спрямованості або візії на майбутнє, що є важливим для довгострокового розвитку.

Серед **можливих змін** респондентка пропонує надати більше відповідальності президенту та правлінню організації. Це може вказувати на бажання мати більш централізоване керівництво з чіткими лініями відповідальності та ухвалення рішень, а також про підвищення ефективності управління та прийняття рішень. Зосередження влади в руках керівництва може сприяти швидкому та ефективному прийняттю рішень, що особливо важливо в умовах швидких змін або кризових ситуацій.

Також респондентка погодилась надати органіграму, яка схематично зображує дійсну організаційну структуру саме з урахуванням внесення змін до структури (рис. 2.4).

Організаційна структура Карітас-Спес Україна відрізняється своєю деталізацією та розгалуженістю, відображаючи широкий спектр функцій та відділів. Можна виділити ключові елементи цієї структури:

1) Керівництво: на найвищому рівні знаходяться Конференція єпископів, Правління та Президент, що вказує на тісний зв'язок з церковними структурами та верховенство релігійного керівництва.

2) Виконавче керівництво: включає виконавчого директора та радників, які відповідають за адвокацію, стратегічний напрямок і політику організації. Також є директори ключових відділів і служб, що займаються оперативними, фінансовими та розвитковими аспектами роботи.

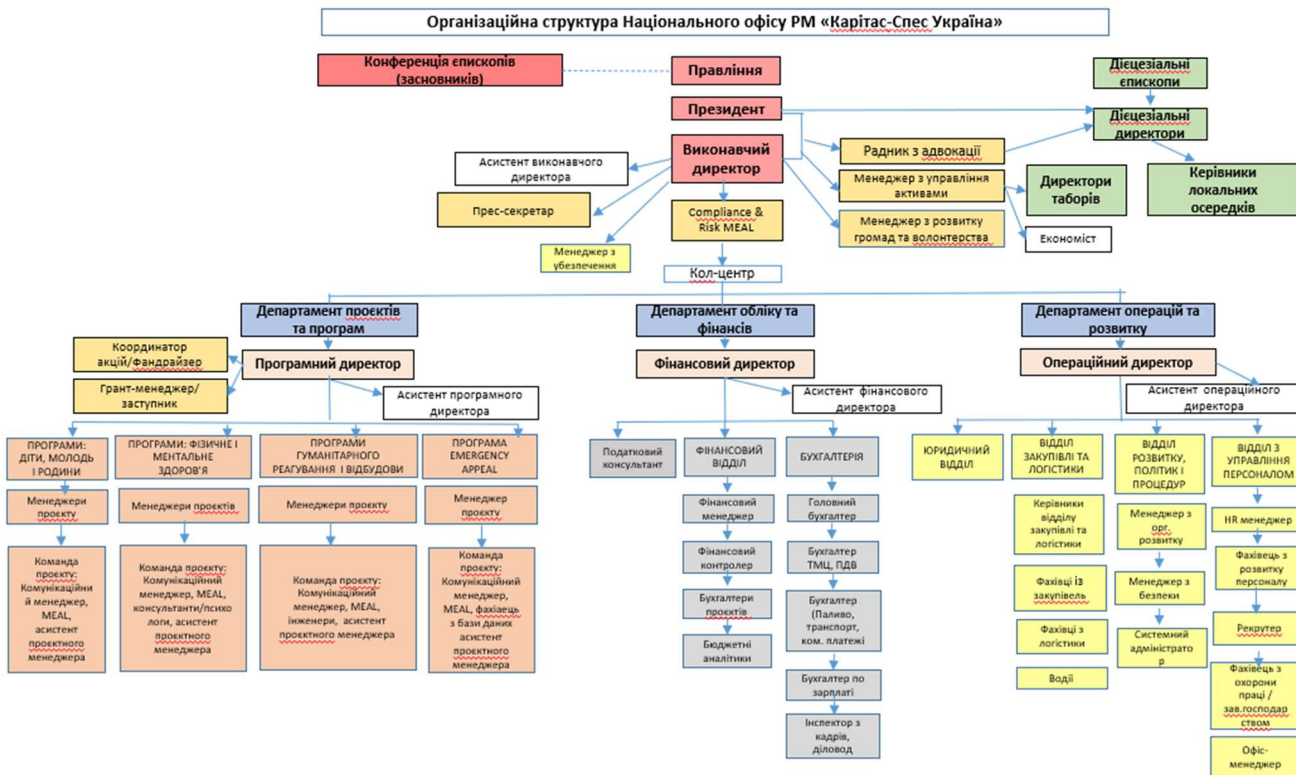


Рис. 2.4. Органіграма Карітас-Спес Україна

Джерело: Додаток К

3) Департаменти:

Департамент проєктів та програм керується програмним директором та включає в себе кілька спеціалізованих підрозділів, зосереджених на реалізації конкретних програм і проєктів, таких як медичні, освітні, гуманітарні та екстрені втручання.

Департамент обліку та фінансів та Департамент операцій та розвитку керуються відповідно фінансовим і операційним директорами, забезпечуючи фінансове управління, логістику та підтримку операцій.

4) Підтримка та розвиток:

Compliance & Risk MEAL та Кол-центр відіграють важливу роль у забезпеченні внутрішньої відповідності, управлінні ризиками, моніторингу, оцінці та взаємодії з бенефіціарами.

Різні відділи, такі як Бухгалтерія, ІТ і водії, відповідають за ресурси, інформаційні технології та логістику.

5) Локальні структури: керівництво локальних осередків, яке відповідає за імплементацію проєктів на місцевому рівні, підтверджуючи децентралізовану природу діяльності організації.

Структура відображає збалансоване поєднання централізації та децентралізації, з чітким розподілом ролей і відповідальності між центральним керівництвом та місцевими осередками. Така структура сприяє ефективності і гнучкості в реагуванні на різноманітні виклики та потреби, з якими стикається організація в своїй роботі. Отже можна констатувати прогресивні зміни організаційної структури Карітас-Спес України, які впроваджуються на даний момент.

4. The International Foundation for Electoral Systems (IFES) Ukraine

IFES – це неприбуткова міжнародна організація, яка будує стійкі демократії заради кращого майбутнього. Для досягнення цієї мети організація співпрацює з громадянським суспільством, державними установами та приватним сектором. З 1987 року місії IFES діяли в понад 145 державах: як у країнах, що розвиваються, так і у країнах зі зрілою демократією. Головний офіс організації розташований у Вашингтоні, округ Колумбія, США [39]

Візія: Демократія для кращого майбутнього. Місія: Разом ми створюємо демократії, що надають переваги кожному громадянину. Стратегічні цілі:

- 1) Надійні органи адміністрування виборів проводять чесні вибори.
- 2) Ефективні державні органи підзвітні громадянам, яким вони служать.
- 3) Усі люди без загрози для їхнього життя беруть участь у громадянському та політичному процесі.
- 4) Технології, інформація та великі дані ефективно застосовуються у виборчому та демократичному процесі. [40]

В рамках проведення дослідження для цієї роботи було проведено інтерв'ю зі спеціалісткою з моніторингу, оцінки та звітування IFES Ukraine Вітою Жигаліною (Додаток Л). Респондентка характеризує організаційну структуру в Україні як **лінійно-функціональну**, надавши відповідну органіграму (Рис. 2.5).

При чому комунікація в організації з її слів відбувається безпосередньо, без подвійного підпорядкування. Кожен відділ має свого керівника, який відповідає за загальну діяльність. У той же час, є керівник програмного відділу, який може звертатися з конкретними запитами та уточненнями, так само вона, як спеціалістка з моніторингу, оцінки та звітності, регулярно відправляє запити на звіти. Також є фінансовий відділ, який теж часто звертається з різними запитами. Таким чином, є присутність певних функціональних керівників, що підтверджує думку про лінійно-функціональну структуру.

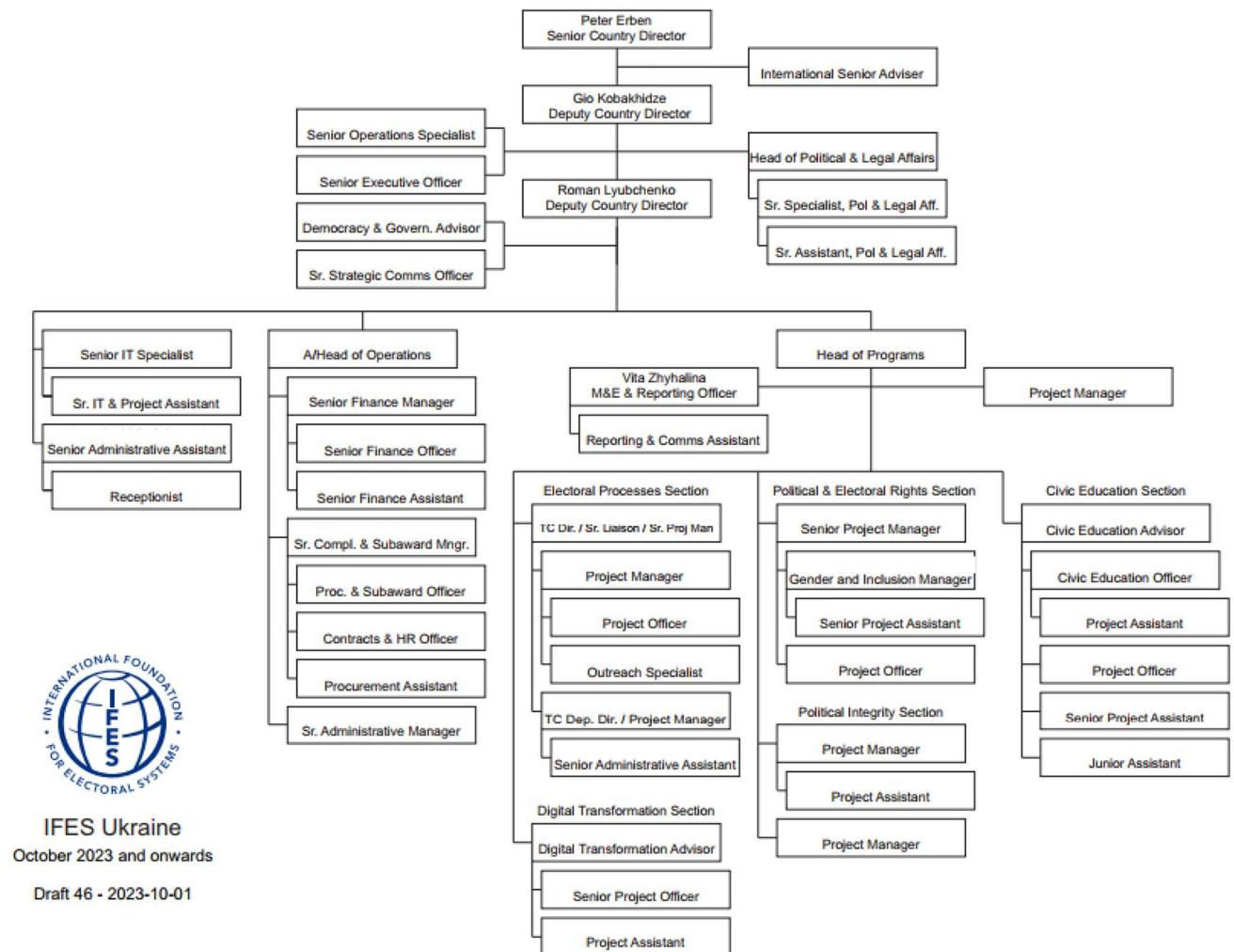


Рис. 2.5. Органіграма IFES Україна

Джерело: Додаток Л

Перевагами ОС респондентка відзначає ясність у розподілі відповідальності, тобто зрозуміло, до кого йти з конкретними питаннями. А серед **недоліків** виділяє складнощі, пов'язані з необхідністю звітування різним відділам.

На питання про можливі **зміни**, респондентка вказує на потребу найму додаткових співробітників та розширення структури для покращення ефективності управління та процесу прийняття рішень.

Надана органіграма (рис. 2.5) IFES Україна представляє собою відносно складну ієрархічну модель із різними рівнями керівництва і спеціалізованими функціональними ролями. Можна виділити основні характеристики структури:

1) Керівництво: на верхівці структури знаходиться керівник в країні (Country Director), якому допомагає заступник керівника в країні (Deputy Country Director). Це демонструє традиційну ієрархічну модель з одним або декількома вищими керівниками, відповідальними за загальне керівництво.

2) Спеціалізовані ролі: під керівництвом розташовані спеціалізовані ролі, такі як радник з питань демократії та управління, радник з міжнародних питань, і голова політичних та правових справ, що відображає фокус організації на політичних та правових питаннях.

3) Операційні та програмні ролі: центральний блок складається з декількох ключових відділів, включаючи операційну діяльність, програми, фінанси та адміністрацію. Кожен відділ має свою структуру з різними рівнями, від старших менеджерів до помічників.

4) Відділи розвитку та підтримки: відділи, такі як розвиток виборчих процесів, політичні та електоральні права, та громадянська освіта, містять різні ролі від менеджерів проєктів до спеціалістів і асистентів. Це демонструє акцент на реалізації проєктів та програм, спрямованих на підтримку демократичних процесів та освіти.

5) Гендер та інклюзія: окремі ролі, такі як менеджер з гендерних та інклюзивних питань, вказують на прагнення організації забезпечити інклюзивність та рівність у своїх програмах.

6) Підтримка ІТ та фінансів: ІТ спеціалісти та фінансовий персонал забезпечують важливу внутрішню підтримку, що є необхідною для забезпечення безперебійної роботи організації.

7) Посада M&E & Reporting Officer у структурі IFES Україна відіграє критичну роль у забезпеченні моніторингу та оцінки (M&E) ефективності програм та проєктів організації. Спеціалістка відповідає за систематичний збір, аналіз та використання інформації для підвищення ефективності, результативності і прозорості впливу програм. Вона також відповідає за підготовку звітів, які надають зворотний зв'язок та інформацію для зацікавлених сторін та донорів. Ця роль є особливо важливою в контексті роботи IFES, організації, яка спеціалізується на розвитку демократії та проведенні виборів. Забезпечення моніторингу та оцінки всіх програм та проєктів виявляється ключовим аспектом для зміцнення прозорості, підзвітності та постійного вдосконалення роботи організації.

Загалом, структура IFES Україна здається добре організованою та здатною ефективно розподіляти ресурси та увагу між різними важливими напрямками діяльності, включаючи оперативне управління, фінанси, програмну роботу, звітність та розвиток демократичних процесів.

5. Лікарі без кордонів (MSF) в Україні

Міжнародна незалежна медична гуманітарна організація Médecins Sans Frontières (MSF, або "Лікарі без кордонів") надає медичну допомогу людям, які постраждали від конфліктів, епідемій, катастроф або позбавлені доступу до медичної допомоги. Команди MSF складаються з десятків тисяч медичних працівників, логістичного та адміністративного персоналу, пов'язаних між собою статутом організації. У своїх діях організація керується медичною етикою та принципами неупередженості, незалежності та нейтралітету. MSF є неприбутковою, самоврядною організацією на основі членства, що була заснована в 1971 році в Парижі групою журналістів і лікарів. Сьогодні MSF є всесвітнім рухом, що об'єднує майже 68 000 людей [41]

Під час дослідження цієї організації в Україні було з'ясовано, що в нашій країні діють декілька незалежних одна від одної місій від різних країн. Різні організаційно-правові форми: благодійний фонд та представництво. При чому

деякі місії почали згортати свою діяльність на території України в кінці 2023 року, фокусуючись більше на допомозі в Секторі Газа.

«Оскільки війна в Україні триває, наші команди реагують на гуманітарну кризу» можна прочитати на офіційному сайті організації в мережі [42].

Діяльність MSF в Україні у 2022 році за даними зі Звіту про міжнародну діяльність за 2022 рік: 448 співробітників (еквівалент повної зайнятості), 48,1 млн. євро витрат в Україні за рік [42].

В рамках дослідження для написання цієї роботи було проведено інтерв'ю з заступником медичного координатора MSF Іспанської місії в Україні (Додаток М.). Аналізуючи відповіді респондента, можна зробити декілька ключових висновків щодо організаційної структури та її впливу на функціонування організації:

Як головний офіс, так і відокремлені підрозділи організації характеризуються **лінійно-функціональною організаційною структурою**. Це означає, що кожен підрозділ спеціалізується на певній функції, але є чітка ієрархічна лінія керівництва.

Переваги структури: Виділені респондентом переваги включають відкритість та комунікацію, а також часту ротацию експатів, що допомагає попередженню корупції. Водночас до **недоліків** респондент відніс бюрократичність та ієрархічність, а так само часту зміну експатів (кожні 3 місяці), що може призводити до постійного стресу та потреби в адаптації.

З пропозицій щодо покращення респондент вказує на децентралізацію, де рішення приймаються спільно місцевими та іноземними працівниками. Наразі існує наказова комунікація з центральним офісом у Барселоні, і місцеві працівники часто не мають можливості впливати на рішення, хоча вони мають краще розуміння місцевих умов.

Ці відповіді вказують на те, що організація стикається з викликами, пов'язаними з централізацією влади та комунікацією, що може обмежувати ефективність та адаптивність в різних регіонах. Децентралізація та залучення

місцевих працівників у процес прийняття рішень можуть бути ключовими для підвищення ефективності управління та адаптації до місцевих умов.

Крім того, респондентом повідомлено, що органіграма MSF є відкритою інформацією та знаходиться на офіційному сайті організації (Рис. 2.6).

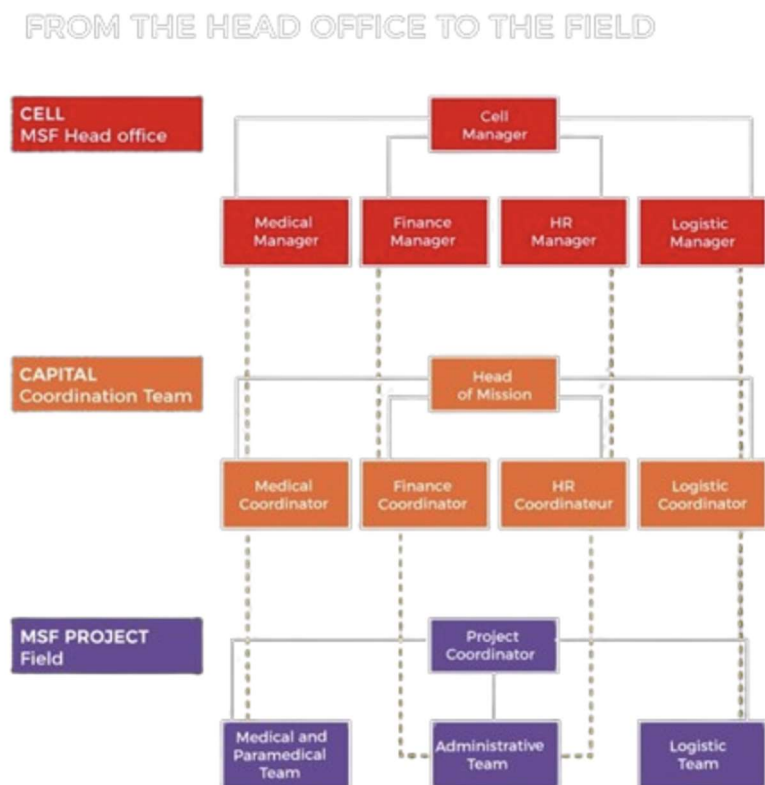


Рис. 2.6 Органіграма MSF

Джерело [43]

Організаційна структура MSF показує ієрархічний взаємозв'язок між головним офісом та «польовими» проєктами.

1) Головний офіс (CELL MSF Head office): Керування на найвищому рівні здійснюється через менеджерів основних напрямків: медицини, фінансів, HR (людських ресурсів), та логістики.

2) Команда координації в столиці (CAPITAL Coordination Team): Включає координаторів тих же напрямків, що і в головному офісі, але на регіональному рівні, які безпосередньо підпорядковуються Голові місії.

3) «Польовий» проєкт (MSF PROJECT Field): Полеві проєкти управляються проєктними координаторами, які забезпечують безпосереднє керівництво медичними, адміністративними та логістичними командами на місцях.

Лінії управління (прямі лінії) показують, що кожен нижчий рівень керівництва підпорядковується безпосередньо вищому рівню, в той час як лінії звітності (пунктирні лінії) показують, кому кожен рівень звітує.

Ця структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності і спрощує координацію між різними рівнями управління, що є особливо важливим для гуманітарних організацій, які працюють у складних та часто змінних умовах. Однак в той же час ця структура має свої недоліки, про які так само згадує респондент, а саме відсутність впливу місцевих команд на прийняття рішень, хоча вони краще розуміють специфіку регіону, та певні проблеми в комунікації з головним офісом.

6. Première Urgence Internationale

Première Urgence Internationale (PUI) – неприбуткова, неполітична, нерелігійна міжнародна неурядова організація. PUI допомагає цивільному населенню, яке опинилося на узбіччі життя внаслідок стихійних лих, війни та економічного колапсу [44].

Місія полягає у захисті основних прав людини, таких як ті, що викладені у Загальній декларації прав людини 1948 року. Мета – забезпечити швидке глобальне реагування на основні потреби населення, яке постраждало від гуманітарних криз, щоб допомогти йому відновити незалежність і гідність.

"Наша місія - допомагати людям, які постраждали від гуманітарних криз, надаючи їм навички, щоб вони могли взяти своє майбутнє у власні руки" [44].

У 2022 році проєкти PUI у 25 країнах реалізовували 3133 співробітники, 207 експатріантів та 133 співробітники головного офісу. У 2015-2022 роках діяла в Донецькій області за принципом інтегрованого підходу поєднання охорони здоров'я, психічного здоров'я, доступу до води, гігієни та санітарії в інфраструктурах охорони здоров'я. Таким чином, PUI підтримала безпосередніх бенефіціарів (вільний доступ до ліків) та систему охорони здоров'я та соціальну систему цього регіону (постачання медичного обладнання). PUI надавала пряму допомогу бенефіціарам на пунктах пропуску (КПВВ) та мобільними командами, і надавала підтримку закладам охорони здоров'я [45].

З 24 лютого 2022 в умовах безпрецедентної гуманітарної кризи в Україні RUI реагує на найнагальніші потреби цивільного населення. RUI розмістила свої команди у Львівській, Дніпропетровській, Полтавській, Харківській та Донецькій областях для підтримки внутрішньо переміщених осіб, які проживають у шелтерах, безкоштовними консультаціями з охорони здоров'я, психічного здоров'я та захисту, та місцевих українських організацій і структур завдяки матеріальним пожертвам. У 2022 році RUI швидко адаптувала свою гуманітарну відповідь до терміновості ситуації за двома напрямками: розширення операцій в інших районах, які постраждали від війни в Україні, та допомоги біженцям у Польщі з відкриттям місії в березні.

RUI відкрила регіональні офіси у Дніпрі та Львові (а в 2023 році – третій у Харкові) з метою розвитку програм підтримки найбільш уразливого цивільного населення, що проживають у східних і західних областях.

Première Urgence Internationale розгорнула мобільні медичні групи для надання первинної медичної допомоги переміщеним цивільним особам, доступ до медичної допомоги у яких тимчасово обмежено або припинено через бойові дії. Мобільні групи RUI допомагають безпосередньо центрам колективного розміщення, які знаходяться переважно в сільській місцевості. Вони надають консультації з охорони здоров'я, психології та захисту, доповнюючи українську інфраструктуру охорони здоров'я, яка продовжує працювати.

RUI в Україні також розробила стратегію прямої допомоги для цивільного населення (розповсюдження гігієнічних наборів), місцевих асоціацій, які керують приймальними пунктами (розповсюдження меблів) та структурних об'єднань до закладів охорони здоров'я (розповсюдження опалювального обладнання, побутових товарів, засобів індивідуального захисту) [45].

В рамках дослідження для цієї роботи було проведено інтерв'ю з менеджеркою з партнерств і програм Представництва Première Urgence Internationale в Україні (БО БФ «Прем'єр Уржанс Інтернасьональ») (Додаток Н). З відповідей респондентки можна визначити наступні аспекти її організації.

Тип організаційної структури – **лінійно-функціональна**. Це означає, що в організації присутні як лінійні, так і функціональні елементи управління. У цьому випадку, кожен співробітник має одного менеджера, але може також мати супервайзера для технічної підтримки чи координації роботи. Комунікація і прийняття рішень відбуваються в обох напрямках - знизу вгору і навпаки. Це дозволяє залучати різні рівні організації до процесу ухвалення рішень. В організації є чітко визначена ієрархія: від координаторів баз (регіональних підрозділів) до менеджерів, фахівців (офіцерів), і асистентів. Є також супервайзери, які надають додаткову програмну підтримку і слугують додатковим каналом комунікації.

Перевагами структури респондентка визначила чітку ієрархію і наявність супервайзерів, що сприяє ефективній комунікації і координації між різними рівнями організації. У той же час респондентка зазначає, що **недоліки** ОС пов'язані з нечітким визначенням обов'язків, що протягом 2023 року уточнювалися за системою RASCI. Функціональні обов'язки часто пов'язані з конкретними людьми, що ускладнює створення загальної "формули" організації.

Щодо **покращень** респондентка пропонує ввести зворотній зв'язок між підлеглими і менеджерами, а також впровадити оцінку 360°. Таке введення зможе підвищити ефективність управління та покращити процес прийняття рішень.

Загалом, відповіді респондентки вказують на складну, але добре структуровану організацію з чіткими лініями управління та комунікації. Разом з тим існують питання щодо визначення обов'язків і процесів прийняття рішень.

7. CARE Ukraine.

Міжнародна організація CARE працює по всьому світу, щоб рятувати життя, долати бідність і досягати соціальної справедливості. CARE є глобальним лідером у всесвітньому русі, спрямованому на подолання бідності. Організація відома в усьому світі своєю непохитною прихильністю до гідності людей [46].

Місія організації: CARE працює по всьому світу, щоб рятувати життя, долати бідність і досягати соціальної справедливості. Візія: Організація прагне створити світ надії, інклюзії та соціальної справедливості, де бідність подолано,

а всі люди живуть з гідністю та безпекою. Головний фокус Організації – жінки та дівчата у центрі уваги, бо «знаємо, що не зможемо подолати бідність, доки всі люди не матимуть рівних прав і можливостей» [46].

Цінності Організації: трансформація, добродієність, різноманітність, досконалість, рівність. Організація бере на себе зобов'язання щодо основних цінностей, що описує, хто вони є, що вони роблять і як вони це роблять [46]. «Протягом 78 років CARE прокладає шлях до кращого життя для найбільш вразливих людей у світі. Цього року CARE та партнери працювали у 109 країнах, охопивши 167 мільйонів людей через понад 1 600 проєктів» [47].

В рамках дослідження для написання цієї роботи було проведено інтерв'ю з представником CARE Deutschland в Україні, який однак побажав залишитись анонімом, тому, поважаючи конфіденційність, тут наводиться тільки аналіз відповідей (Додаток П). Аналізуючи відповіді респондента, можна виділити кілька ключових аспектів:

Організаційна Структура: CARE працює в більш ніж 100 країнах і має **різноманітні структурні підходи**. Українське представництво CARE Deutschland характеризується **матричною структурою**, яка поєднує елементи функціональної, матричної, програмної та мережових структур.

Переваги та Недоліки: Зазначається, що перевагою є гнучкість у залученні співробітників до різних проєктів, однак існує проблема незбалансованого навантаження через підпорядкування різним менеджерам.

З цих відповідей можна зробити висновок, що представництво CARE Deutschland в Україні має складну і гнучку організаційну структуру. Така структура дозволяє ефективно реагувати на різні виклики, але в той же час стикається з певними управлінськими викликами, особливо щодо розподілу обов'язків і навантаження на співробітників.

Після аналізу структур семи міжнародних організацій, представлено узагальнену інформацію в таблиці, яка демонструє основні висновки (див. Таблиця 2.1).

Результати аналізу ОС МНУО, що представлені в Україні

Назва МНУО	Тип ОС головного офісу	Тип ОС в Україні	Переваги	Недоліки	Запропоновані зміни
PIN	лінійно-функціональна	функціональна, дивізійна	чітко окреслений функціонал відділів та виконання функцій контролю	несвоєчасність передачі інформації з функціональних відділів до програм та навпаки	налагодити комунікацію. побудувати РАСІ матрицю
Карітас України	мережева	лінійно-функціональна	синхронізація із структурою Церкви, простота взаємодії із відділами соціального служіння. висока компетенція, ефективне управління організацією. Зрозумілі вузли прийняття рішень та повноважень. горизонтальна культура взаємодії.	іноді нерозуміння рішення нижче. Затримка руху інформації.	не варто нічого змінювати. ОС нещодавно оновлена та відповідна.
Карітас-Спес	функціональна структура	функціональна структура	Враховані потреби організації	ОС більше пристосована до наявного функціоналу, аніж до того, що хотіли б мати "в ідеалі"	більше відповідальності президенту та правлінню організації
IFES Україна	лінійно-функціональна	лінійно-функціональна	ясність у розподілі відповідальності, зрозуміло, до кого йти з конкретними питаннями	складнощі, пов'язані з необхідністю звітування різним відділам	потреба найму додаткових співробітників та розширення структури для покращення ефективності управління та процесу прийняття рішень
MSF	лінійно-функціональна	лінійно-функціональна	Відкритість і комунікація, часта ротация експатів - попередження корупції	Бюрократичність та ієрархічність, часта зміна експатів (кожні 3 місяці) - постійний стрес і нова адаптація. Комунікація відбувається в режимі наказів згори, все узгоджується із штаб-квартирою в Барселоні, на місцевих працівників і їх точку зору не звертають уваги, хоча часто вони значно краще знають і розуміють ситуацію	Децентралізація - рішення мають прийматись спільно місцевими та іноземними працівниками. Надати більше повноважень та відповідальності командам на місці
PUI	лінійно-функціональна	лінійно-функціональна	Є чіткий менеджер, керівником бази є її координатор, що керує менеджерами, які, в свою чергу - офісерами (фахівцями), і найнижча ланка - асистенти. супервайзинг (надають програмну підтримку), і додатковий канал комунікації між базами та координацією, як в одну, так і іншу сторону. менеджер є саме тією людиною, яка приймає / погоджує рішення	іноді нечітке визначення обов'язків. Важко вивести "формулу" організації.	зворотній зв'язок підлеглий - менеджер + оцінку 360°.
CARE	функціональна, матрична, програмна та мережева	матрична з елементами ієрархії	залучення працівника у різні проекти та можливість застосування своїх навиків у різних напрямках діяльності представництва.	Незбалансованість навантаження через підпорядкування у різних проектах різним менеджерам.	на даний момент відсутні

Джерело: власна розробка автора на підставі проведеного дослідження

Наведена таблиця підсумовує зібрані дані щодо організаційних структур структури МНУО, які представлені в Україні. Можна побачити різні типи організаційних структур, при чому структури можуть відрізнятися між головним офісом та представництвом в Україні. Лінійно-функціональні або матричні структури зустрічаються частіше, що говорить про те, що такі структури є більш гнучкими та такими, що підходять для діяльності МНУО в Україні. Кожна зі структур має свої переваги і недоліки, що виявляються в комунікаціях всередині організації, протіканні інформації, розподілі ролей, відповідальності, прийнятті рішень тощо. Запропоновані покращення так само стосуються зазначених елементів ОС. Також проведене дослідження підтверджує різноманітність підходів до управління в міжнародних організаціях та важливість адаптації організаційних структур до специфічних умов роботи в різних країнах.

2.4 Представництво Хільфswerк Інтернешнл в Україні

Представництво в Україні було створено на підставі відповідного рішення Hilfswerk International від 21.07.2022. Цим рішенням також призначено голову Представництва та надано відповідні повноваження на реєстрацію. 20 жовтня 2022 року Представництво Хільфswerк Інтернешнл в Україні було зареєстровано (акредитовано) Міністерством юстиції України.

Офіційно мета діяльності Представництва визначена наступним чином: Асоціація Hilfswerk International — це асоціація, вся діяльність якої є благодійною, некомерційною та не спрямованою на отримання прибутку. Асоціація переслідує виключно наступні податкові цілі у значенні розділу 4a (2) літ. № 3 від а) до с) Закону Австрії про податок на прибуток 1988 р. з останніми змінами: а) Благодійна мета у розумінні розділу 37 Федерального податкового кодексу Австрії, який в основному здійснюється в державі — члени Європейського Союзу або держави Європейської економічної зони; б) Боротьба з бідністю та труднощами в країнах, що розвиваються, шляхом сприяння економічному та соціальному розвитку, який має привести до процесу сталого економічного управління та зростання, пов'язаного зі структурними та соціальними змінами; в) Допомога у випадку національних та міжнародних

катастроф (зокрема повеней, зсувів, накопичення уламків від повеней та пошкодження від сходження снігових лавин). Мета також є частиною статуту HWI. Фактично метою діяльності Представництва в Україні є надання гуманітарної допомоги постраждалим від війни, підтримання та відновлення інфраструктури України та відповідно до місії Організації: надавати допомогу так, щоб інші могли допомогти собі в довгостроковій перспективі (To provide help so others can help themselves in the long term).

Офіс Представництва розташований в місті Івано-Франківськ. На сьогоднішній день в офісі працює 5 осіб: голова Представництва, фінансова менеджерка, технічна асистентка (Technical assistant), менеджер з ланцюгів постачання (Supply Chain Manager) та спеціаліст з постачання (Supply Officer). Голова представництва є керівником, який має право підпису всіх документів від імені Представництва, координує роботу в Україні, керує проектами, укладає угоди, приймає та звільняє працівників, погоджуючи всі необхідні питання та звітуючи перед головним офісом в Відні та перед донорами, виконує інші представницькі функції. Фінансова менеджерка керує всіма фінансовими питаннями місії HWI в Україні, здійснює фінансове та грошове управління проектами в Україні, звітує перед фінансовим відділом головного офісу. Менеджер з ланцюгів постачання та спеціаліст з постачання забезпечують всі належні процедури закупівлі в рамках проектів в Україні з дотриманням всіх вимог політик HWI та донорів, погоджують умови поставок товарів, аналізують потреби, формуючи внутрішні запити та збирають всі супроводжуючі документи. Технічна асистентка переважно надає підтримку фінансовій менеджерці та займається різноманітними завданнями, важливими для роботи Представництва. Це включає управління зовнішніми комунікаціями, обслуговування комунікаційних каналів, а також підвищення обізнаності про діяльність HWI та її донорів в Україні.

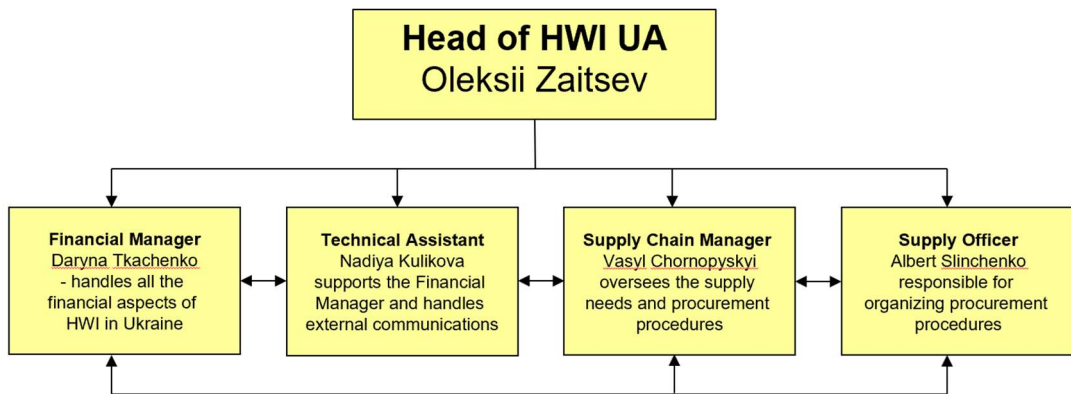


Рис. 2.7 Органіграма HWI UA

Джерело: систематизовано автором на основі дослідження внутрішніх документів HWI UA.

Хоча офіційно оформлено безпосередню діяльність HWI в Україні тільки в жовтні 2022 року, початок роботи Організації можна відслідковувати вже з березня того року, коли було започатковано партнерство з місцевою Громадською Організацією «СТАН».

Нижче надано слайд з презентації про Hilfswerk International в Україні (Додаток Р), в якому міститься інформація про основні проєкти HWI в Україні за 2022-2023 роки. Найбільший проєкт триватиме до кінця березня 2024 року

PROJECTS IN UKRAINE

- Emergency relief and protection of conflict affected IDPs in Ukraine and of Ukrainian refugees in Moldova
 - Implementation period: 15.04.2022 - 31.12.2023
 - Budget: 1.615.000 EUR
 - Donors: ADA, Nachbar in Not (NiN)
- Holistic Humanitarian assistance to the conflict affected IDPs and most vulnerable residents in Ukraine
 - Implementation period: 01.08.2022 – 31.03.2024
 - Budget: 3.221.537,00 EUR
 - Donors: ADA, Nachbar in Not (NiN)
- Supporting the Restoration of critical infrastructure (electricity, heating, and water supply) in Ukraine
 - Implementation period: 15.11.2022 – 31.12.2023
 - Budget: 1.497.000, 00 EUR
 - Donors: ADA, Nachbar in Not (NiN)
- Medical care for refugees in Ukraine: Support for the Ivano-Frankivsk Children's Hospital
 - Implementation period: 01.03.2022 – 31.07.2022
 - Budget: 200.000,00 EUR
 - Donor: Nachbar in Not (NiN)
- Supporting for drinking water supply in Ukraine
 - Implementation period: 08.06.2023 – 16.10.2023
 - Budget: 260.000, 00 EUR
 - Nachbar in Not (NiN)

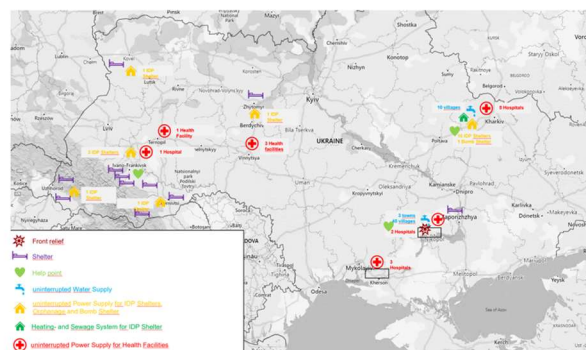


Рис. 2.8 Проєкти HWI в Україні

Джерело: [Додаток Р]

Крім зазначених вище, реалізуються також єдиноразові маленькі проєкти допомоги, наприклад допомога Тернопільському центру реабілітації дітей чи Центру денного догляду для сімей з дітьми з інвалідністю в Києві. Загальна сума проєктів HWI Україні за період 2022-2023 сягає майже 7 мільйонів євро.

Представництво не має власного статуту чи положення про свою діяльність або власні політики. В цьому плані діяльність повністю регулюється документами Hilfswerk International.

Розглядаючи структуру HWI UA, необхідно також звернути увагу на структуру одного з поточних проєктів Представництва, який імплементується в партнерстві з місцевою Громадською Організацією «СТАН» (Рис. 2.8). Даний проєкт є дійсно успішним і досягає всіх поставлених цілей, і навіть перевершує заплановані результати з позитивної точки зору. Але, якщо уважніше подивитись на представлену структуру та її проаналізувати, можна дійти висновку про можливий наявний конфлікт в командах Хелп-Поінтів (HP) через наявність подвійного підпорядкування.

Так, координатори психо-соціальної підтримки кожного Хелп-Поінтів ієрархічно підпорядковані керівникові Хелп-Поінту, але при цьому мають функціонального керівника – координатора напрямку в проєкті від ГО «СТАН». На практиці така ситуація провокувала конфлікти між ХП-менеджером та PSS-координатором. Такий конфлікт можливо було вирішити тільки на вищому рівні між керівником проєкту від HWI UA та координатором ГО «СТАН», оскільки кожна зі сторін конфлікту отримувала підтримку від свого керівника вищої ланки і вважали, що вони праві в тому, як вчиняють. Структура проєкту схематично зображена нижче (Рис. 2.8).

З огляду на таку ситуацію в межах найбільшого проєкту гуманітарної допомоги HWI в Україні, в майбутньому необхідно уникнути такої ситуації та відповідних конфліктів, в той же час не зменшувати ефективність проєкту та експертність персоналу.

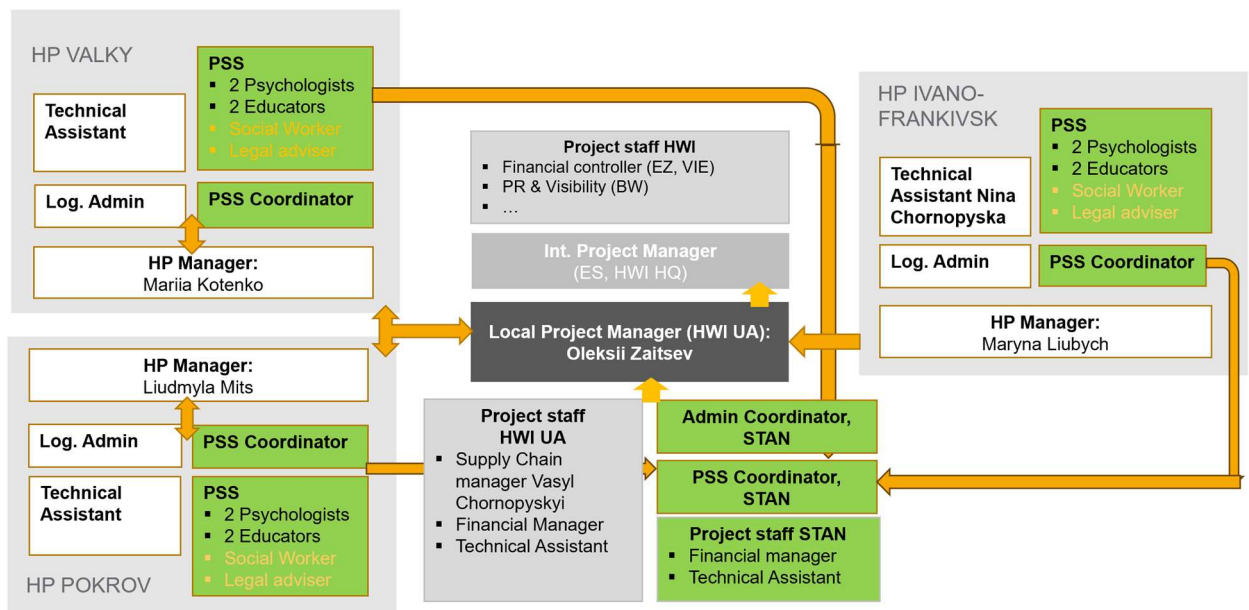


Рис. 2.8 Структура проекту HWI UA

Джерело: систематизовано автором на основі дослідження внутрішніх документів HWI UA

Підсумовуючи, можна сказати, що Представництво Хільфсверк Інтернешнл в Україні ефективно впроваджує свою місію надання гуманітарної допомоги та підтримки відновлення інфраструктури. Проекти HWI охоплюють широкий спектр діяльності із загальним бюджетом приблизно 7 мільйонів євро, що свідчить про значний вплив та зобов'язання організації в Україні. У цілому, діяльність представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні відображає важливість міжнародної співпраці та підтримки в регіонах, що зазнають криз, і показує, як керовані, цілеспрямовані зусилля можуть сприяти довгостроковому позитивному впливу на суспільство.

Водночас, після аналізу структури управління Представництва HWI в Україні виявлено кілька ключових проблем, які потребують вирішення:

- Співробітники Представництва та проектів HWI в Україні перевантажені, підпорядковуючись одночасно кільком керівникам, що призводить до нерівномірного розподілу робочого навантаження та порушення координації діяльності;
- Відсутність чіткого принципу єдиноначальності у відносинах працівників та менеджерів з керівництвом;

- Потреба в оновленні системи навчання персоналу, корпоративної культури, системи мотивації та ін.;
- Недостатня кількість штатних одиниць для ефективного виконання функцій та обов'язків.

Описані виклики, зокрема й конфлікти в командах проєкту через подвійне підпорядкування, потребують детальної координації та управління. Вирішення таких конфліктів на вищому рівні, включаючи керівництво HWI UA, місцевих партнерів та місцеві команди, а також адекватна відповідь на зазначені проблеми є критично важливим для забезпечення ефективності та стабільності проєктів. Водночас, ключовим є формування та розвиток сталої організаційної структури відокремленого підрозділу в Україні.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПРЕДСТАВНИЦТВА ХІЛЬФСВЕРК ІНТЕРНЕТІВ В УКРАЇНІ

3.1 Методи, модель та етапи підвищення ефективності організаційної структури і управління персоналом

Як було вже відмічено в попередніх розділах цієї роботи, організаційна структура будь-якого підприємства або організації характеризується динамічністю і неперервною адаптацією до різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів. Однією з ключових проблем, з якою зіштовхуються багато організацій, особливо ті, що не мають комерційних цілей, є розробка ефективної управлінської структури, здатної швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Тому існує постійна потреба в оптимізації та вдосконаленні організаційної структури в організаціях [48].

Організаційна структура є важливим фактором, який впливає на внутрішнє середовище Представництва Хільфсверк Інтернетів в Україні, так само як і на інші схожі організації, які були представлені та проаналізовані в другому розділі. Це спонукає до усвідомлення необхідності удосконалення організаційної структури як ключового чинника для подолання кризи, спричиненої несумісністю ринкових, виробничо-господарських та управлінських потенціалів зі змінами у зовнішньому середовищі та українських складних реаліях сьогодення.

Перепроєктування, реструктуризація чи удосконалення організаційної структури стає необхідним, коли існуюча структура та функції підрозділів вже не відповідають поточним та перспективним завданням організації. Часто організаційні структури не встигають за потребами часу, стаючи недостатньо адаптивними і гнучкими до сучасних умов та викликів. Це також вбачається з організаційних структур міжнародних організацій, які було проаналізовано в другому розділі.

Перед початком процесу трансформації чи удосконалення організаційної структури доцільно провести діагностику поточного стану за допомогою системного аналізу, щоб оцінити ефективність управлінської діяльності.

Будь-які зміни в організаційній структурі повинні бути направлені на поліпшення умов для досягнення цілей організації та на підвищення її управлінської ефективності.

Для виявлення можливостей покращення ефективності організаційної структури управління Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні в умовах конкурентного середовища серед благодійних, громадських організацій, зокрема і міжнародних, що представлені в Україні, необхідно регулярно аналізувати функціонування всіх її складових. Особливу увагу варто приділити підтриманню взаємозв'язків між управлінськими ланками, точному виконанню поточних завдань кожним підрозділом та забезпеченню необхідних ресурсів для досягнення цілей.

У випадку виявлення значних відхилень у роботі окремих підрозділів від загальних цілей, потрібно негайно вносити відповідні корективи в структуру управління. Це завдання мають виконувати керівники та їх заступники вищого рівня управління організації.

Після аналізу структури управління Представництва НВІ в Україні у другому розділі роботи та виявлення її слабких місць, було ідентифіковано кілька ключових проблем, які потребують вирішення:

- Перезавантаженість співробітників Представництва та проєктів НВІ в Україні;
- Дублювання підпорядкування, яке має скоріше негативний наслідок у вигляді конфлікту між лінійним та функціональним керівниками;
- Відсутність чіткого принципу єдиноначальності у відносинах працівників та менеджерів з керівництвом;
- Потреба в оновленні системи навчання персоналу, корпоративної культури, системи мотивації та ін.;

- Недостатня кількість штатних одиниць для ефективного виконання функцій та обов'язків.

Часто проблеми в роботі організації зумовлені недоліками в організаційній структурі управління. Наприклад, до таких недоліків та факторів, які спричиняють проблеми в організації можна віднести:

- Перевантаження вищого керівництва;
- Відсутність стратегічного планування (важливість зосередження уваги керівників вищої ланки на стратегічних завданнях для майбутнього розвитку організації);
- Розходження щодо організаційних питань (знання керівників про необхідність стабільності в організаційній структурі та її внутрішній гармонії, та необхідність ґрунтовного аналізу структури при виникненні суттєвих розбіжностей);
- Розширення масштабів діяльності;
- Зростання різноманітності надаваних послуг;
- Зміни в технологіях управління;
- Вплив технологій на процеси надання послуг;
- Зміни в зовнішніх, внутрішніх економічних та геополітичних умовах [49, с. 179-180].

Удосконалення організаційної структури Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні відкриває перед керівництвом можливості для усунення описаних вище слабких сторін і досягнення наступних ключових цілей:

- Розробка оптимізованої системи управління;
- Найбільш ефективне розподілення управлінських функцій;
- Логічне розподілення відповідальності та завдань між різними структурними підрозділами;
- Покращення внутрішніх комунікаційних процесів.

Схематично чинники, проблеми та запропоновані рішення можна наглядно зобразити наступним чином (рис. 3.1)



Рис. 3.1. Чинники, проблеми, рішення.

Джерело: власна розробка автора

Разом з цим, формування та удосконалення раціональної та ефективної організаційної структури – складний, системний процес, в якому основними проблемами та перешкодами є:

- Спротив змінам;
- Складнощі в налагодженні чіткої кореляції між роллю керівника та процесом делегування обов'язків співробітникам;
- Проблематика невідповідності застосовуваних технологій до поточної ресурсної ситуації (людські ресурси, фінанси та ін.).

У контексті розвитку необхідно удосконалити організаційну структуру Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні, щоб це сприяло більш ефективному досягненню цілей відповідно до обраних стратегій. Зазвичай починають із змін у складі та кваліфікаційному рівні працівників, розробки спеціальних програм.

При розробці та вдосконаленні організаційної структури важливо враховувати потреби як співробітників організації, так і керівництва, процесів виробництва, а також вимог зовнішнього середовища. Також необхідно, щоб організаційна структура відображала ключові принципи, такі як: інтегрованість, науковий підхід, економічна обґрунтованість, систематичність, координація та контрольованість [50].

Розглянемо покрокову модель удосконалення ОС (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Покрокова модель удосконалення ОС

Джерело: власна розробка автора

Вище було проаналізовано структуру організації, виявлено основні недоліки та сильні сторони. Тому, на базі аналізу, пропонуємо наступні етапи удосконалення організаційної структури Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні, яку слід проводити з певною послідовністю (рис. 3.2):

1. Визначення підходу до створення стратегії організаційного розвитку організації: вибір між залученням зовнішніх експертів чи створенням команди внутрішніх спеціалістів.
2. Встановлення основної мети організаційних змін в організації. Ця мета полягає у забезпеченні відповідності структури організації до постійно змінюваних внутрішніх і зовнішніх умов діяльності.
3. Розроблення стратегії організаційного розвитку організації, яка повинна бути узгоджена з економічною стратегією і включати плани щодо змін у структурі організації, розробку нормативних документів, план підготовки та перепідготовки кадрів, а також визначення термінів виконання.
4. Оцінка витрат на впровадження організаційних змін та вибір оптимальних джерел фінансування, з урахуванням масштабу запланованих змін.

5. Аналіз внутрішніх ресурсів для реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку організації, включаючи компетенції персоналу, їх мотивацію та відповідність стратегії загальним цілям організації.

6. Проведення первісної оцінки ефективності, доцільності та актуальності планованих організаційних змін.

7. Впровадження стратегії організаційного розвитку організації і оцінка результатів її виконання.



Рис. 3.3. Етапи здійснення оптимізації ОС управління організацією

Джерело: розроблено автором на основі [51]

Водночас, слід усвідомлювати, що не всі зміни в організаційній структурі є корисними для персоналу або самої організації. Тому критично важливо звертати увагу на потенційну реакцію співробітників і розробляти стратегії, які допоможуть зменшити можливі негативні ефекти, одночасно підкреслюючи позитивні сторони змін при їх реалізації. Спираючись на досвід багатьох організацій, можна стверджувати, що запровадження невеликих і поетапних змін часто виявляється більш ефективним порівняно з глибокими та радикальними перетвореннями.

3.2 Пропозиції щодо формування та удосконалення організаційної структури Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні

Рекомендації і пропозиції щодо формування та удосконалення організаційної структури управління Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні, які сформовані, враховуючи методи, моделі та етапи, викладені в

підрозділі 3.1, а також аналіз організаційних структур інших міжнародних організацій, схожих за місією та метою діяльності, які були проаналізовані в другому розділі роботи, включають:

- Переосмислення та формування організаційної структури;
- Уточнення функціональних ролей та обов'язків кожного відділу, керівника та співробітників;
- Ліквідація зайвої ієрархічності та дублювання функцій і комунікаційних потоків;
- Збільшення штату організації для зняття перевантаження деяких менеджерів та керівника Представництва.

Головна мета цих пропозицій – підвищення продуктивності управлінської системи Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні. Крім того, ефективності управління сприятиме також введення додаткових кадрових заходів.

Першим кроком буде опис процесу досягнення визначеної мети:

1. Введення нової посади HR-менеджера (менеджер з персоналу) стане ключовим кроком для зниження навантаження на керівника Представництва. Основними обов'язками HR-менеджера будуть відбір та підготовка співробітників, організація співбесід та інтерв'ю, вибір кандидатур для заповнення вільних вакансій, розробка системи заохочень та мотивацій, проведення анкетувань і опитувань та інші супутні завдання. HR-менеджер буде підпорядковуватись безпосередньо Голові Представництва і співпрацювати з фінансовим менеджером (Financial manager) та менеджером з ланцюгів постачання (Supply-chain manager) щодо всіх важливих аспектів операційної діяльності. Структура підпорядкування з визначеними зв'язками представлена у схемі (рис. 3.4.)

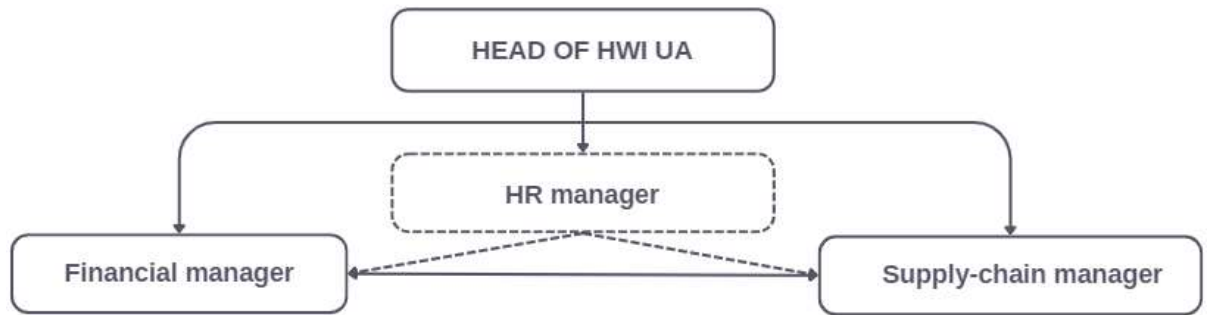


Рис. 3.4. Схема взаємодії HR-менеджера з керівником та іншими менеджерами

Джерело: власна розробка автора

Введення посади HR-менеджера (менеджеру з персоналу) може принести велику користь для організації з декількох важливих аспектів:

- HR-менеджер зосереджується на вирішенні завдань, пов'язаних з персоналом, включаючи найм, навчання, розвиток і оцінку працівників. Це дозволяє організації ефективніше використовувати свої людські ресурси.
- HR-менеджер знімає з керівників та інших менеджерів частину обов'язків, пов'язаних з управлінням персоналом, дозволяючи їм зосередитися на своїх основних задачах.
- Введення окремої посади HR-менеджера допомагає чітко розподілити ролі та обов'язки, забезпечуючи більш організований і систематизований підхід до управління персоналом.
- Завдяки професійному управлінню персоналом, HR-менеджер може впроваджувати кращі практики та інновації у сфері HR, підвищуючи ефективність внутрішніх процесів.
- HR-менеджер сприяє підвищенню задоволення та мотивації співробітників, розвиваючи корпоративну культуру та вдосконалюючи внутрішньоорганізаційні відносини.
- Наявність HR-менеджера дозволяє ефективніше вирішувати конфлікти та проблеми, що виникають між співробітниками, тим самим забезпечуючи більш гармонійну робочу атмосферу.

Таким чином, введення посади HR-менеджера не тільки підвищує ефективність роботи з персоналом, але й сприяє загальному успіху та розвитку організації.

2. Разом із введенням посади HR-менеджера, пропонуємо ввести посаду Менеджера із фандрайзингу (Fundraising manager). Він буде підпорядковуватися Голові Представництва, безпосередньо взаємодіяти із фінансовим менеджером. Впровадження нової посади менеджера з фандрайзингу може мати значний позитивний вплив на організацію з різних точок зору:

- Наявність окремої посади, яка відповідає за фандрайзинг, дозволяє організації більш ефективно зосереджуватись на залученні коштів. Це може включати ідентифікацію нових можливостей для збору коштів, розвиток стратегій, підготовку та подачу грантових заявок, а також налагодження відносин з донорами.

- Менеджер з фандрайзингу бере на себе завдання, які раніше могли бути розподілені між керівником та іншими членами команди, таким чином зменшуючи їх навантаження та дозволяючи сконцентруватися на їхніх основних обов'язках.

- Ця посада вносить в організаційну структуру більше системності, забезпечуючи чіткіший розподіл ролей і обов'язків, а також створює додаткову ланку зв'язку між організацією та її потенційними фінансовими партнерами.

- Введення спеціалізованої посади дозволяє використовувати професійні навички та знання у сфері фандрайзингу, що може збільшити шанси на успішний збір коштів завдяки фаховому підходу.

- Посада менеджера з фандрайзингу дозволяє організації більш точно відповідати потребам фінансування та забезпечувати ефективність збору коштів, оскільки ця діяльність вимагає специфічних знань та досвіду.

- Менеджер з фандрайзингу може активно працювати над розвитком відносин з існуючими та потенційними донорами, що є ключовим для довгострокового успіху в зборі коштів.

Таким чином, впровадження такої посади не лише збільшує шанси на залучення коштів, що уже дуже важливо для НУО, але й сприяє загальній організаційній ефективності. Нижче наведена приблизна схема взаємодії Менеджера з фандрайзингу (рис. 3.5):

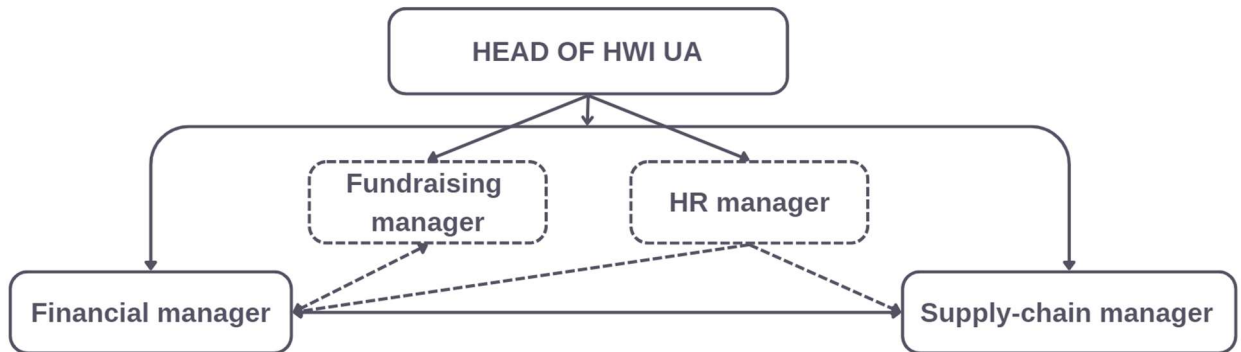


Рис. 3.5. Схема взаємодії Менеджера з фандрайзингу з керівником та іншими менеджерами

Джерело: власна розробка автора

3. Третій крок полягає у розподілі прав, повноважень і обов'язків серед нових посад менеджменту, особливо при виконанні різноманітних функцій, рекомендується застосування матричного методу.

Таблиця відповідальностей ілюструє рівень участі кожного співробітника у процесах підготовки та прийняття рішень, а також у їх реалізації. У горизонтальному ряді таблиці представлено список співробітників, задіяних у виконанні маркетингових чи кадрових функцій, тоді як у вертикальному ряді (стовпчику) – перелік ключових функцій в Представництві Хільфсверк Інтернешнл в Україні (табл. 3.1).

На перехресті вертикальних та горизонтальних ліній таблиці за допомогою спеціальних символів відображені управлінські дії, які вказують на реалізацію певних прав та обов'язків:

Р - безпосередньо рішення (на основі підготовчої інформації);

П - підготовка рішення;

У - участь в підготовці рішення, сенс якого в підготовці окремих питань або необхідної інформації за дорученням підрозділу або посадової особи;

В - виконання рішення [3, с. 100].

Таблиця 3.1

Матриця відповідальності і взаємодії HR-менеджера та Менеджера з фандрайзингу в Представництві Хільфсверк Інтернешнл в Україні

Ролі в організації	Менеджер з фандрайзингу	HR-менеджер	Технічний асистент	Керівник	Фінансовий менеджер
Управлінські та кадрові функції					
Маркетингові дослідження	У, П	У	В	Р	У
Вивчення бенефіціарів	В	У, П	У	Р	У
Вивчення конкурентів	П	У	В	Р, В	
Вибір цільового середовища діяльності	П	У	У	Р, В	У
Підбір кадрів		В, П, У		Р, П	У
Навчання персоналу		В, П	В	Р, В	У
Аналіз та оцінка роботи кадрів		Р, П	В	Р, П, В	У, П
Організація заходів щодо мотивації персоналу		У, П, Р	П, В	У, Р, В	У
Аналіз ефективності кадрових переміщень/змін		У, П, Р	В	У, Р	У

Джерело: розроблено автором

Таким чином, організаційна структура Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні після застосування запропонованих заходів буде виглядати наступним чином (рис. 3.6):

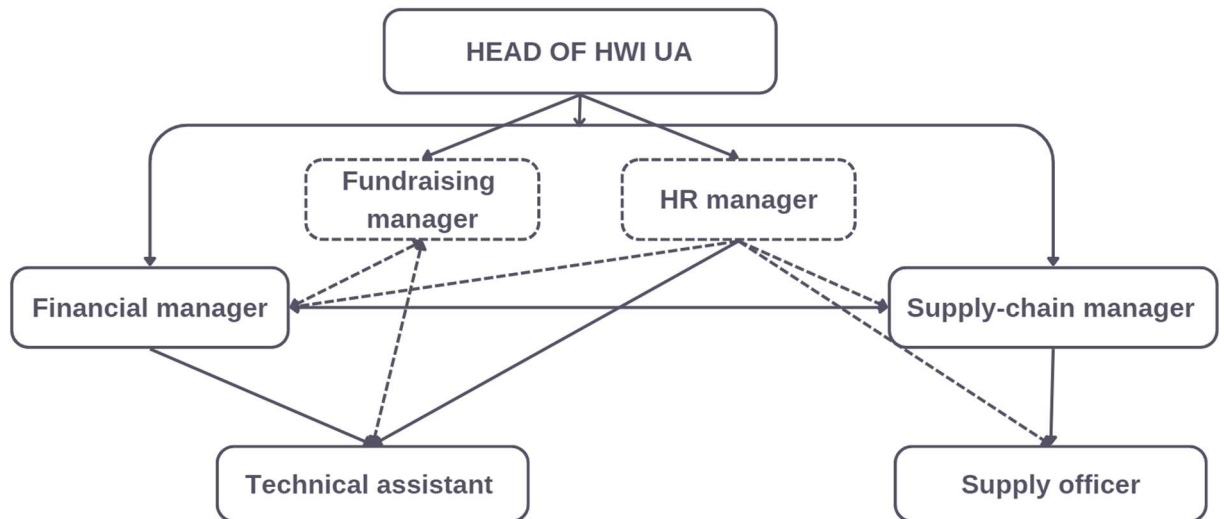


Рис. 3.6. ОС Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні після запровадження запропонованих заходів

Джерело: власна розробка автора

Запропонована організаційна структура, яка за своїм типом є лінійно-функціональною, забезпечить комплексне управління в сферах операційної діяльності, управління, роботи з персоналом та фандрайзингу. Рекомендується також реалізувати розподіл прав і обов'язків, а також відповідальностей у сферах фандрайзингу та управління персоналом за допомогою матричного підходу, а також визначити зв'язки між різними ролями в організації.

Обрана модель удосконалення організаційної структури є однією з можливих опцій для її розвитку. У контексті швидкого зростання організації та активізації економічних відносин, питання реорганізації структури рано чи пізно виникне. З огляду на необхідність збереження конкурентоспроможності HWI UA щодо ресурсів та проєктів важливо постійно оновлювати свою організаційну структуру управління та шукати можливості для її покращення згідно з вимогами сучасного економічного та геополітичного середовища.

3.3 Оцінювання результативності пропозицій щодо удосконалення організаційної структури Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні

Удосконалення структури управління Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні включає наступні елементи:

- Трансформація структури організації, що дозволить чітко розмежувати її на відокремлені підрозділи зі специфічними завданнями та відповідальностями;
- Оптимізація переходу на електронний обіг документації, створення корпоративних електронних поштових скриньок для всіх працівників, впровадження системи миттєвого обміну повідомленнями;
- Розробка веб-сайту компанії та створення офіційних сторінок у соціальних мережах, як-от Instagram, LinkedIn;
- Розробка графіка для підвищення кваліфікації та періодичної атестації персоналу;
- Планування та проведення виїзних тимблдінгів на різні тематики.

Ці зміни в структурі управління HWI UA, як зазначено вище, передбачають створення двох нових штатних одиниць: HR-менеджера та Менеджера з фандрайзингу.

Для відбору персоналу доцільно укласти угоду з кадровим агентством. Планування етапів реалізації цих рекомендацій можна відобразити за допомогою діаграми Ганта (представлена в таблиці 3.2). З огляду на те, що проєкт удосконалення передбачається реалізувати протягом одного місяця, відповідно, кожен тиждень стане відповідним етапом проєкту, що охоплює весь місяць.

Діаграма Ганта складається з горизонтальних ліній, що відображають окремі завдання чи види робіт проєкту уздовж часової осі. Довжина кожної лінії відображає тривалість виконання роботи, а її положення – час початку та завершення. Діаграма включає також вертикальну вісь із переліком завдань, ключові моменти проєкту, показники прогресу, індикатори залежності та послідовності завдань, та інші важливі моменти.

Впровадження пропозицій щодо удосконалення організаційної структури Представництва триватиме 1 місяць. Вже з другого тижня впровадження проєкту планується укладання трудових договорів із новими співробітниками.

Таблиця 3.2

**Календарний план удосконалення оргструктури Представництва
Хільфсверк Інтернешнл в Україні**

№	Завдання	Тиждень	Закінчення	Березень 2024р.			
				1т.	2т.	3т.	4т.
1.	Укладання договору з рекрутинговим агентством	1	07.03.2024	X			
2.	Проведення інтерв'ю з кандидатами на посади	2	22.03.2024		X	X	
3.	Затвердження кошторису коштів на здійснення заходів	1	22.03.2024			X	
4.	Оформлення трудового договору з новими працівниками, розробка посадових інструкцій	2	22.03.2024			X	
5.	Облаштування робочих місць	1	22.03.2024			X	
6.	Придбання оргтехніки для роботи	1	29.03.2024				X

Джерело: власна розробка автора

Розглянемо матеріальні витрати на впровадження й схему розробки проєкту.

Таблиця 3.3

**Планування одноразових витрат проєкту з удосконалення ОС
Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні**

Період	Стаття витрат	Сума, грн.
20.03.2024 – 24.03.2024	Придбання комп'ютерів та іншої офісної техніки	119 300
	Придбання меблів	30 100
	Купівля канцтоварів	6 000
	Оплата послуг рекрутингового агентства	20 000
	Оплата за створення сайту, домену та хостингу	25 800
	Всього	201 200 (≈5000 євро)

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком є визначення заробітної плати співробітників. Враховуючи, що вони будуть виконувати завдання в сфері фандрайзингу та управління, займаючи спеціалізовані посади для керування не тільки своїми основними областями діяльності, але й іншими суміжними галузями управління (комбіновані відділи), рекомендується здійснювати оплату праці відповідно до штатного розпису з додаванням премій за результатами виконання роботи. Орієнтовний розмір заробітної плати співробітників представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Заробітна плата нововведених у штат працівників Представництва
Хільфсверк Інтернешнл в Україні**

Посада	Оклад	Сума, грн.	Загальна сума, грн.
HR-менеджер	фіксований	48 000 (1200 євро)	
Менеджер з фандрайзингу	фіксований	48 000 (1200 євро)	
Всього, ставка			96 000 (2400 євро)
	Премія, грн.		
HR-менеджер	+25%	12 000	
Менеджер з фандрайзингу	+25%	12 000	
Всього, премій			24 000 (600 євро)
	Місячний фонд заробітної плати (грн.): 96 000+24 000		120 000
	на рік (грн.): 120 000*12 місяців		1 440 000 (36 000 євро)

Джерело: власна розробка автора

Загальні річні витрати Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні сягатимуть 1 440 000 грн або 36 000 євро. З урахуванням витрат на розробку, реалізацію та впровадження проекту, знадобиться виділити додаткові 201 200 грн, що в сумі складе 1 641 200 грн. або 41 500 євро.

Критерії оцінки продуктивності повинні включати точність короткострокових, середньострокових і довгострокових прогнозів дохідної та витратної складової, якісних та кількісних результатів. Відповідність прогнозів

дійсності свідчитиме про якість, своєчасність та глибину аналізу ситуації в економічному та геополітичному середовищі. Виконання затвердженого плану покаже ефективність роботи щодо удосконалення управлінських процесів організації, розвитку її корпоративної культури та потенціалу у сфері головних напрямків діяльності організації.

Організаційна структура управління Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні оптимізує ієрархічні рівні, які є в організації, як показано в таблиці 3.5. У команді буде 7 осіб, у тому числі: керівник, 4 менеджера 2 рівня управління і 2 співробітники основної та допоміжної діяльності. В оновленій структурі з'являться 2 керівники другого рівня (HR-менеджер та Менеджер з фандрайзингу).

Таблиця 3.5

**Оновлені ієрархічні рівні управління Представництва Хільфсверк
Інтернешнл в Україні**

Ієрархічний рівень	Посада
1	Голова Представництва
2	Фінансовий менеджер, Менеджер ланцюгів постачання, HR-менеджер, Менеджер з фандрайзингу
3	Технічний асистент, спеціаліст з постачання

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком буде обчислення коефіцієнта актуалізації функцій (КАФ) персоналу Представництва:

$$\text{КАФ} = \Phi_0 / \Phi_f ,$$

де Φ_0 — кількість основних та допоміжних функцій, зумовлених деревом цілей організаційної системи; Φ_f — кількість функцій, які виконуються фактично.

Якщо:

$$\text{КАФ} = 1 \text{ — частина цільових функцій не виконується;}$$

КАФ = 1 — реальна ситуація потребує виконання керівником (структурним підрозділом) інших додаткових функцій [52, с. 267]. Відповідний повторюваний аналітичний порівняльний огляд представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Коефіцієнт актуалізації функцій для керівника та менеджерів
Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні до та після зміни ОС**

№	Посада	Коефіцієнт до зміни ОС	Коефіцієнт після зміни ОС	Відхилення
1.	Голова представництва	КАФ = 21 / 17 = 1,23	КАФ = 19 / 17 = 1,12	- 0,11
2.	Фінансовий менеджер	КАФ = 18 / 14 = 1,28	КАФ = 16 / 14 = 1,14	- 0,14
3.	Менеджер ланцюгів постачання	КАФ = 16 / 14 = 1,14	КАФ = 15 / 14 = 1,07	- 0,07

Джерело: розроблено автором на підставі [52, с. 267]

Розраховані коефіцієнти говорять про те, що значно знизилася завантаженість Голови Представництва, фінансового менеджера, на якого були у повному обсязі покладені комунікаційні функції, функції з фандрайзингової діяльності, HR діяльності, тощо.

У табл. 3.7 представлений коефіцієнт концентрації функцій (ККФ) для керівника та менеджерів Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні у 2023 році та прогноз на 2024 рік, після здійснення змін в організаційній структурі управління.

$$ККФ = \Phi_{осн} / \Phi_f ,$$

де Φ_f — кількість функцій, які виконуються фактично; $\Phi_{осн}$ — кількість основних функцій.

**Коефіцієнт концентрації функцій у Представництва Хільфсверк
Інтернешнл в Україні**

№	Посада	Коефіцієнт (ККФ)		Відхилення 2024р. до 2023р. (+/-)
		2023р.	Прогноз 2024р.	
1.	Голова представництва	2,1	1,9	-0,2
2.	Фінансовий менеджер	1,8	1,6	-0,2
3.	Менеджер ланцюгів постачання	1,6	1,5	-0,1

Джерело: власна розробка автора на підставі [52, с. 267]

З аналізу вищенаведених даних стає зрозуміло, що показники концентрації виконавчих функцій у Голови Представництва та фінансового менеджера знизилися, що свідчить про зменшення навантаження на їхні позиції завдяки створенню нових ролей HR-менеджера та Менеджера з фандрайзингу. Плановані організаційні зміни призведуть до ефективнішого розподілу функцій, закладаючи основу для майбутнього прогресу організації. Таким чином, згідно з аналізом коефіцієнта концентрації функцій, внесення змін у структуру значно полегшить навантаження на керівництво. Реалізація цих змін у структурі НВІ в Україні сприятиме її зміцненню, збільшенню ефективності управління, підвищенню зацікавленості бенефіціарів, зростанню продуктивності персоналу та загальному успіху організації.

ВИСНОВКИ

У цій науковій роботі детально аналізується процес формування та розвитку організаційної структури Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні. Дослідження охоплює всі аспекти, визначені в розділах роботи на початковому етапі. Усі завдання дослідження, які ми ставили перед собою, виконані в повному обсязі.

У першому розділі роботи проаналізовані теоретичні основи формування та розвитку організаційних структур представництв міжнародних організацій, які діють в Україні. Визначено поняття організаційних структур, ключові концепції, основні елементи та функції ОС, а також представлено варіанти класифікацій типів організаційних структур. Проведено детальний аналіз основних типів організаційних структур. Зроблено порівняння між різними класифікаціями організаційних структур, запропонованими різними науковцями. Описані підходи формування та розвитку ОС, вплив різних факторів на них. Крім того, надано поняття представництва міжнародної неурядової організації та проаналізовано правові засади діяльності в Україні. Здійснено порівняння представництв з іншими організаційно-правовими формами МНУО, які присутні в Україні.

Другий розділ є досить об'ємним та зосереджений на дослідженні Hilfswerk International, її місії, цінностей структури, напрямків діяльності та органів управління, дослідженні організаційних структур міжнародних організацій та їх представництв в Україні. Досліджено історичний розвиток організації та контекст роботи. Особлива увага приділяється аналізу діючої організаційної структури Hilfswerk International та її найбільшого представництва в Боснії та Герцеговині. Проведено дослідження міжнародних неурядових організацій, що працюють в Україні, їх організаційні структури, як головних офісів так і підрозділів в Україні, проаналізовано переваги та недоліки цих організаційних структур, пропозиції щодо покращення. А також проведено дослідження Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні та специфіку роботи в нашій

країні. Досліджено та проаналізовано наявні проблеми та виклики в управлінні Представництвом.

У третьому розділі наводяться рекомендації щодо формування та розвитку організаційної структури Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні. У цьому розділі розроблені рекомендації для оптимізації та покращення організаційної структури Представництва на основі проведеного аналізу та виявлених напрямків для покращення. Проаналізовані та запропоновані методи та етапи підвищення ефективності організаційної структури та управління персоналом, акцентуючи на оптимізації управління, розвитку стратегій, навчанні персоналу, методах відбору та оцінці працівників, і стимулюванні інновацій. Надано рекомендації для удосконалення організаційної структури Представництва Хільфсверк Інтернешнл в Україні, включаючи перегляд структури, визначення ролей, оптимізацію рівнів, створення нових посад та використання матричного методу. Проведено економічне оцінювання результативності цих змін, включаючи визначення бюджету, оцінку навантаження на керівництво, та оцінку зростання ефективності.

Рекомендації, сформульовані у роботі, можуть бути використані керівництвом Hilfswerk International для оптимізації організаційної структури та підвищення ефективності їх представництва в Україні, а також можуть сприяти стратегічному плануванню та розвитку представництва, особливо в аспектах управління та організаційного розвитку. Методологія та результати дослідження також можуть бути корисні для інших міжнародних неурядових організацій в Україні. Результати можуть бути використані в академічному середовищі для досліджень та навчання в галузі управління міжнародними неурядовими організаціями, включаючи їх впровадження на практиці у Представництві Хільфсверк Інтернешнл в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Quangyen Tran, Yezhuang Tian. Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm. American Journal of Industrial and Business Management. Vol.3 No.2(2013), Article ID:30242, 8 pages.
2. Magretta J.. What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business / Free Press; Reissue edition (December 25, 2012).
3. Мостенська, Т. Л. Організаційні структури: теоретичні підходи. Проблеми формування. Наукові праці НУХТ. 2006. № 18. С. 99-102.
4. Кузьмін О.Є, Мельник ОТ. Основи менеджменту: Підручник. Київ, Академвидав, 2003. — 414 с.
5. Чикуркова, А. Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. Вісник ПДАТ. 2010. №4. С. 150-157.
6. Василенко В. А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. ЦУЛ, 2003. — 396 с.
7. Ahmadya G.A., Mehrpourb M., Nikooravesh A. Organizational Structure. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE.
8. Olmstead L. 7 Types of Organizational Structures +Examples, Key Elements - Whatfix. The Whatfix Blog | Drive Digital Adoption. URL: <https://whatfix.com/blog/organizational-structure/> (дата звернення: 02.11.2023)
9. Greiner L. E., Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow> (дата звернення: 06.01.2024).
10. Ленсіон П. «Превага. У чому сила корпоративної культури», Київ. «Наш Формат». 2017
11. Бордун Н. Матеріали лекції «Врядування в НПО». ІЛУ УКУ. Львів. 2023
12. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством. Бізнес Інформ. 2012. №12. С. 192-195.

13. Nwanyanwu L. & Nwuke J. Line and Staff Organizational Structure. International Journal of Education Leadership and Development Research. ISSN: 2767-6961. Volume 1, Issue 1, 2022 (pp 1-14)
14. Nelson, D. L., & Quick, J. C. Understanding Organizational Behaviour. Belmont, CA: Cengage South-Western, 2011
15. Elezaj E., Morina D., Kuqi B. How Organizational Matrix Structure Can Impact In Project Management Success. Conference: 20th SGEM International Multidisciplinary Scientific GeoConference Proceedings 2020. Volume: 20(1.1): 131-138.
16. Фергюсон Н. «Площі та вежі. Соціальні зв'язки від масонів до фейсбуку». Київ. «Наш Формат». 2018
17. Lunenburg, F. C. Organizational Structure: Mintzberg's Framework. International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity, 14(1) (2012).
18. Mintzberg, H. (1992). Structure in fives: Designing effective organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
19. Левчинський Д.Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр. Міжнар. гуманіт. ун-т. Одеса: МГУ, 2015. Вип. 14. С. 107-110.
20. Лалу Ф., «Компанії майбутнього». Харків. «Клуб сімейного дозвілля». 2017
21. Ukraine Humanitarian Contact List | ReliefWeb Response. URL: <https://response.reliefweb.int/ukraine/ukraine-humanitarian-contact-list> (Дата звернення: 24.10.2023)
22. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV: станом на 01.01.2024, Верховна Рада України, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (Дата: 04.01.2024)
23. Keohane R.O., Nye, J.S. (1989). Power and Interdependence. Harper Collins. 4th ed 330 pages Longman

24. Strange, S. (1998). States and Markets. Bloomsbury Academic.
25. Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України та Радою Європи стосовно заснування в Україні Офісу Ради Європи та його правового статусу, міжнародна угода, Рада Європи, Кабінет Міністрів України, від 06.11.2006, URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_775#Text (Дата звернення: 04.01.2024).
26. «Про громадські об'єднання»: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI, Верховна Рада України, станом на 27.07.2023, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (Дата звернення: 24.10.2023).
27. «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»: Закон України від 15.05.2003 № 755-IV, Верховна Рада України, станом на 03.09.2023, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#n630> (Дата звернення: 24.10.2023)
28. Пам'ятка щодо акредитації відокремленого підрозділу іноземної неурядової організації або представництва, філії іноземної благодійної організації в Україні. Міністерство юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua/m/pamyatka-schodo-akreditatsii-vidokremlenogo-pidrozdlu-inozemnoi-neuryadovoi-organizatsii-abo-predstavnitstva-filii-inozemnoi-blagodiynoi-organizatsii-v-ukraini> (дата звернення: 28.12.2023).
29. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, Portal. URL: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search> (дата звернення: 05.01.2024).
30. About Us. Hilfswerk Österreich: Große Hilfe, ganz nah. URL: <https://www.hilfswerk.at/international/en/about-us/> (дата звернення: 05.01.2024)
31. Die Entstehungsgeschichte - nachbarinnot.ORF.at. nachbarinnot.ORF.at. URL: <https://nachbarinnot.orf.at/nin/Entstehungsgeschichte100.html> (дата звернення: 08.01.2024)

32. Unsere Geschichte. Hilfswerk Österreich: Große Hilfe, ganz nah. URL: <https://www.hilfswerk.at/oesterreich/wir-ueber-uns/unsere-geschichte/> (дата звернення: 08.01.2024)
33. Mission Statement. Hilfswerk Österreich: Große Hilfe, ganz nah. URL: https://www.hilfswerk.at/fileadmin/storage/international/Dokumente/Downloads/Mission_Statement.pdf (дата звернення: 06.01.2024)
34. Про нас. НР - "Людина в біді". URL: <https://ukraine.peopleinneed.net/ua/pro-nas> (дата звернення: 06.01.2024).
35. Карітас в світі - Карітас України. Карітас України. URL: <https://caritas.ua/internationalis/> (дата звернення: 06.01.2024)
36. Карітас в Україні – Карітас України. URL: <https://caritas.ua/about/> (дата звернення: 06.01.2024).
37. Ukraine - SPES - Caritas. Caritas. URL: <https://www.caritas.org/where-caritas-work/europe/ukraine-spes/> (date of access: 11.01.2024)
38. Про нас - Релігійна місія «Карітас-Спес». Релігійна місія «Карітас-Спес». URL: <https://caritas-spes.org/ua/page/who-we-are/about-us> (дата звернення: 06.01.2024).
39. Про IFES Україна – IFES Ukraine. IFES Ukraine – Підтримка демократичного розвитку в Україні. URL: <https://www.ifesukraine.org/pro-nas/pro-ifes-ukrayina/> (дата звернення: 06.01.2024).
40. Місія та цінності – IFES Ukraine. IFES Ukraine – Підтримка демократичного розвитку в Україні. URL: <https://www.ifesukraine.org/pro-nas/misiya-ta-czinnosti/> (дата звернення: 06.01.2024).
41. Who we are | MSF. Médecins Sans Frontières (MSF) International. URL: <https://www.msf.org/who-we-are> (дата звернення: 06.01.2024).
42. Ukraine | MSF medical and humanitarian aid. Médecins Sans Frontières (MSF) International. URL: <https://www.msf.org/ukraine> (дата звернення: 06.01.2024)
43. From headquarters to the field. Médecins Sans Frontières. URL: <https://www.msf.fr/en/get-involved/join-our-team/from-headquarters-to-the-field> (дата звернення: 06.01.2024).

44. Who are we? - Première Urgence Internationale. Première Urgence Internationale. URL: <https://www.premiere-urgence.org/en/who-are-we/> (дата звернення: 06.01.2024).
45. Première Urgence Internationale - Mission humanitaire en Ukraine. Première Urgence Internationale. URL: <https://www.premiere-urgence.org/mission/ukraine/> (дата звернення: 06.01.2024)
46. Our Mission & Vision - Save Lives, Defeat Poverty - CARE. CARE. URL: <https://www.care.org/about-us/mission-vision/> (дата звернення: 06.01.2024).
47. About Us - Save Lives, Defeat Poverty, Achieve Social Justice - CARE. CARE. URL: <https://www.care.org/about-us/> (дата звернення: 06.01.2024).
48. Бабич Д. В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. Економіка та управління підприємствами. Випуск 24. 2018. С. 91-95.
49. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. Вінниця, 2016. С. 178-183.
50. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 5. С.76.
51. Солоненко Ю., Куца Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. Фінансовий простір. 2021. № 4(44). С. 142. URL: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.136145](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.136145) (дата звернення: 06.01.2024).
52. Баєва О.В., Лазоренко Л. В., Новальська Н. І., Радзімовська С. Ф., Старих Л. В., Суліма Н. М. Менеджмент і адміністрування. Київ. ДП «Видавничий дім «Персонал». 2017

ДОДАТКИ

- А. Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань щодо БО «БФ «ЛБК Іспанія»;
- Б. Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань щодо БО «БФ «Карітас-Спес-Київ»
- В. HWI HQ organizational chart
- Г. HWI BIN organizational chart
- Д. Результати дослідження
- Е. Ключові результати інтерв'ю з представницею філії компанії «Людина в біді» в Україні
- Ж. Ключові результати інтерв'ю з представницею Карітас України
- К. Ключові результати інтерв'ю з представницею Карітас-Спес України
- Л. Ключові результати інтерв'ю з представницею IFES в Україні
- М. Ключові результати інтерв'ю з представником MSF в Україні
- Н. Ключові результати інтерв'ю з представником PUI в Україні
- П. Ключові результати інтерв'ю CARE
- Р. Презентація HWI в Україні 2023

Додаток А



ВИТЯГ

з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

Відповідно до статті 11 Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань" на запит: **Зайцев Олексій Олексійович** від **06.01.2024** за кодом **175619385228** станом на **06.01.2024 01:18:11** відповідно до наступних критеріїв пошуку:

Код ЄДРПОУ юридичної особи: 44811257

До документу внести:

Перелік засновників (учасників) юридичної особи

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі

надається інформація з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) у кількості **1** записів:

Запис 1

Найменування юридичної особи та скорочене у разі його наявності:

БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ "БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД "ЛІКАРІ БЕЗ КОРДОНІВ ІСПАНІЯ", БО «БФ «ЛБК ІСПАНІЯ»,

Повне найменування іноземною мовою:

CHARITY ORGANIZATION «CHARITABLE FOUNDATION MEDECINS SANS FRONTIERES SPAIN»

Ідентифікаційний код юридичної особи:

44811257

Актуальний стан на фактичну дату та час формування:

zareestrovano

Організаційно-правова форма юридичної особи:

БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ

Перелік засновників (учасників) юридичної особи:

АСОЦІАЦІЯ «ЛІКАРІ БЕЗ КОРДОНІВ ІСПАНІЯ», резидентство: Іспанія,
Місцезнаходження: Іспанія, 08005, МІСТО БАРСЕЛОНА, ВУЛИЦЯ ЗАМОРА,
БУДИНОК 54, Розмір частки засновника (учасника): 0,00

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:

Дата запису: 03.06.2022 Номер запису: 1001191020000018415

Дата та час формування витягу:

06.01.2024 01:20:44

Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань знаходиться у стані формування. Інформація про юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань та зареєстрованих до 01.07.2004 та не включених до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань отримується в органі виконавчої влади, в якому проводилась державна реєстрація.

Додаток Б



ВИТЯГ з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

Відповідно до статті 11 Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань" на запит: **Зайцев Олексій Олексійович** від **06.01.2024** за кодом **545674553187** станом на **06.01.2024 01:38:08** відповідно до наступних критеріїв пошуку:

Код ЄДРПОУ юридичної особи: 45355702

До документу внести:

Перелік засновників (учасників) юридичної особи

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі

надається інформація з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) у кількості **1** записів:

Запис 1

Найменування юридичної особи та скорочене у разі його наявності:

БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «КАРІТАС-СПЕС-КИЇВ», БО "БФ "КАРІТАС-СПЕС-КИЇВ",

Повне найменування іноземною мовою:

CHARITABLE ORGANIZATION «CHARITABLE FOUNDATION «CARITAS-SPES-KYIV»

Скорочене найменування іноземною мовою:

CO «CF «CARITAS-SPES-KYIV»

Ідентифікаційний код юридичної особи:

45355702

Актуальний стан на фактичну дату та час формування:

зареєстровано

Організаційно-правова форма юридичної особи:

БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ

Перелік засновників (учасників) юридичної особи:

ДІЄЦЕЗІАЛЬНИЙ БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «КАРІТАС-СПЕС» КИЇВСЬКО-ЖИТОМИРСЬКОЇ ДІЄЦЕЗІЇ РИМСЬКО-КАТОЛИЦЬКОЇ ЦЕРКВИ В УКРАЇНІ, Код ЄДРПОУ:20422430, резидентство: Україна, Місцезнаходження: Україна, 13100, Житомирська обл., Житомирський р-н, селище міського типу Любар, вул.Незалежності, будинок 63, Розмір частки засновника (учасника): 0,00

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:

Дата запису: 02.10.2023 Номер запису: 1000741020000104968

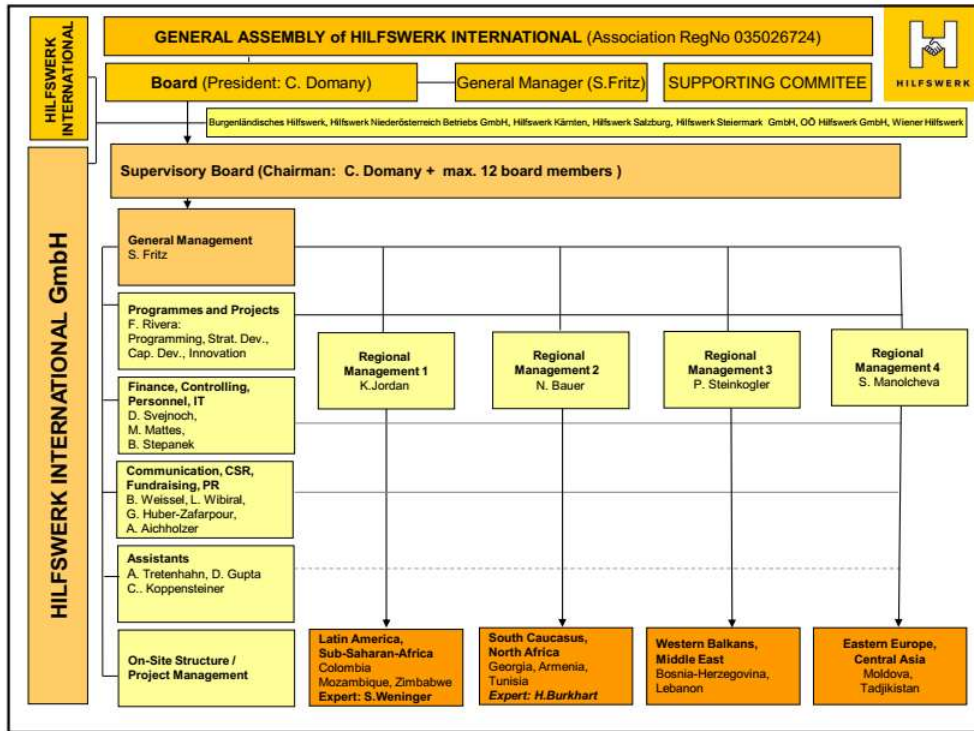
Дата та час формування витягу:

06.01.2024 01:38:47

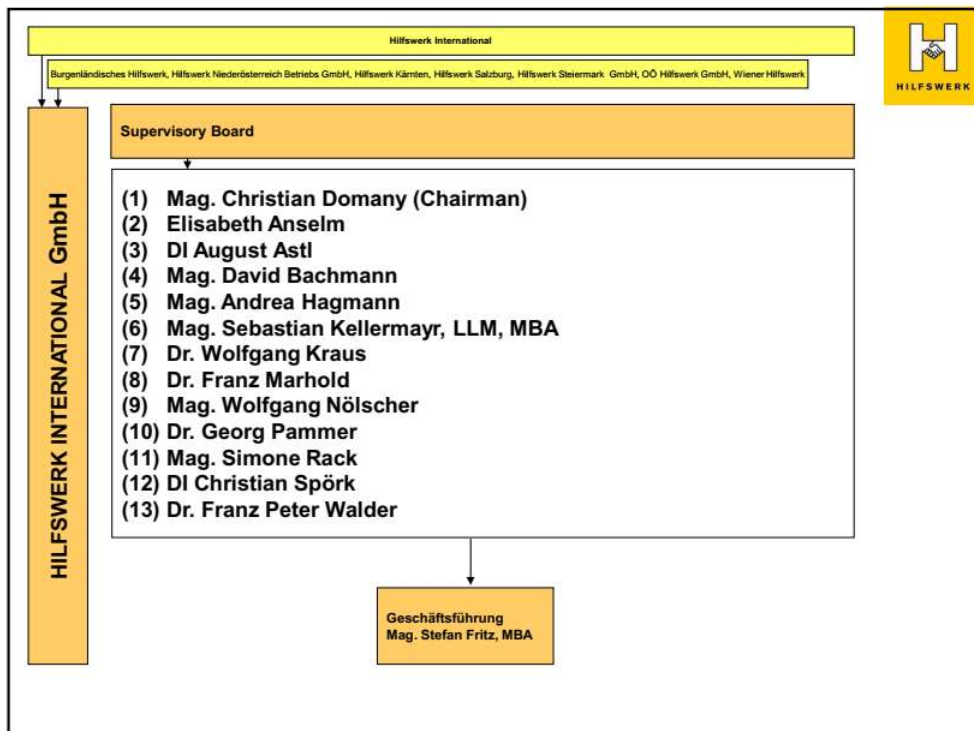
Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань знаходиться у стані формування. Інформація про юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань та зареєстрованих до 01.07.2004 та не включених до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань отримується в органі виконавчої влади, в якому проводилась державна реєстрація.

Додаток В

Hilfswerk International Organizational Chart



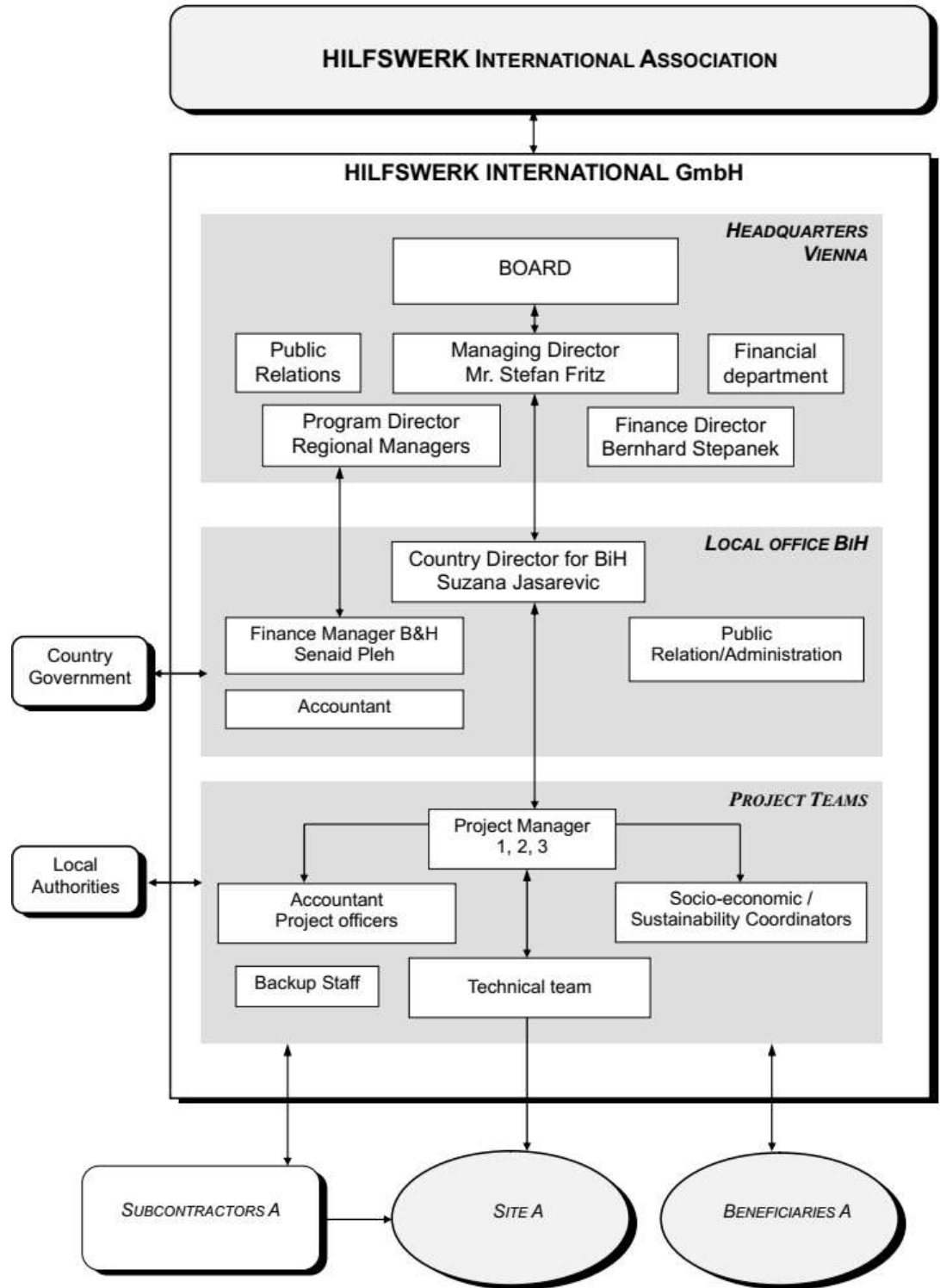
1

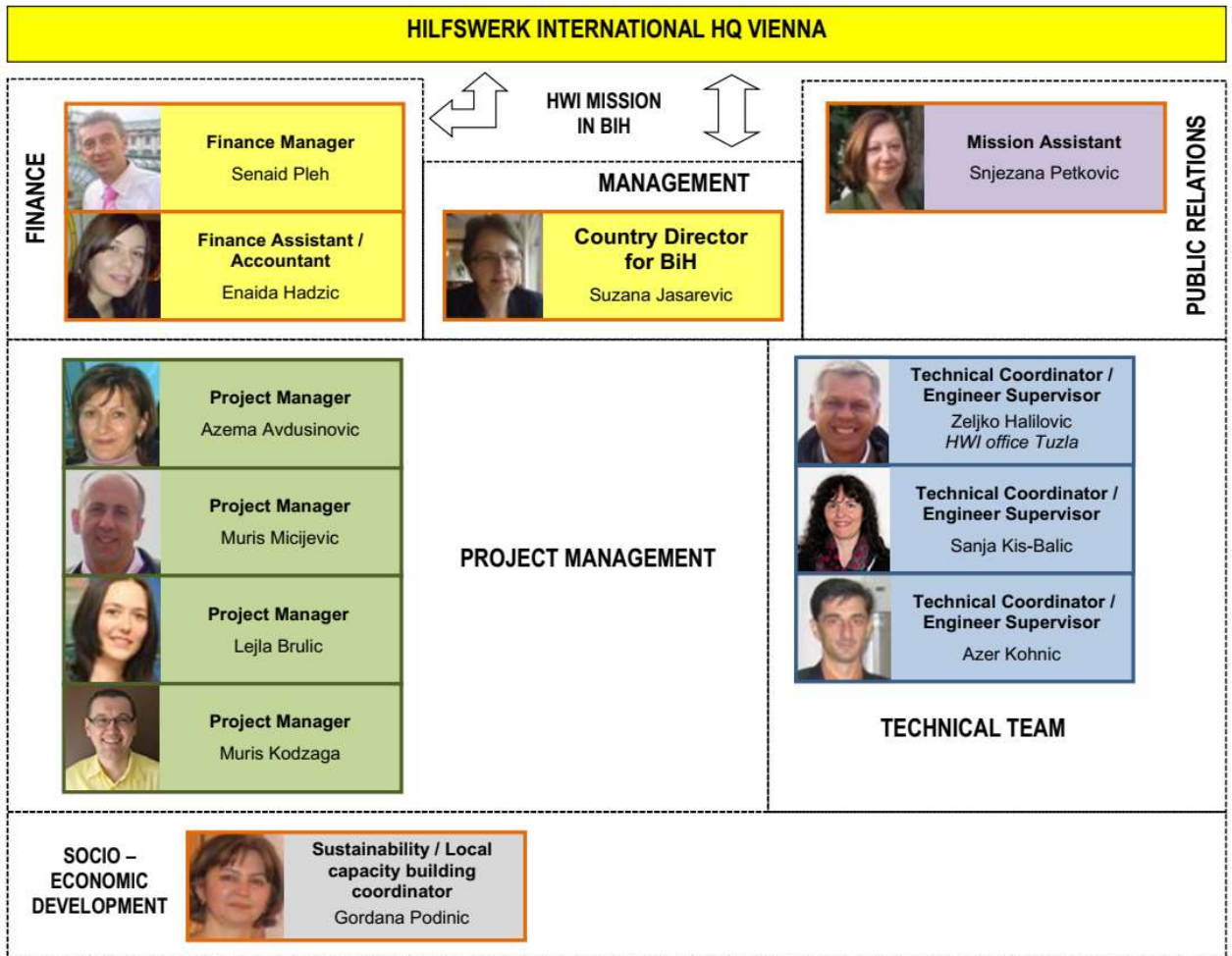


2

Додаток Г

HWI BiH Organizational Chart





Додаток Д

Дослідження організаційних структур міжнародних організацій в Україні

6 responses

[Publish analytics](#)

Ваше ім'я та прізвище:

6 responses

Олена Глушкова

Іван Дземан

Олена Нога

Наталя Бордун

Олена Прокопчук

Назва організації або відокремленого підрозділу в Україні:

6 responses

філія компанії "Людина в біді" в Україні

Лікарі Без Кордонів королівство Іспанія

Caritas-Spes Ukraine

Представництво KEAP Дойчланд в Україні

Міжнародний благодійний фонд карітас України.

Прем'єр Уржанс Інтернасьональ, БФ БО; Представництво Premiere Urgence Internationale в Україні

Ваша посада в організації:

6 responses

Заступник директора з операційної діяльності

Заступник медичного координатора

Директор програмного відділу

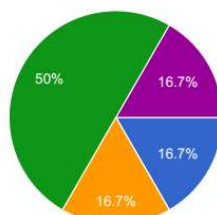
керівник програм організаційного розвитку мережі

Менеджерка з партнерств і програм

Чи згодні Ви на використання та публікацію наданої інформації у магістерській роботі? (насправді дуже прошу надати таку згоду, перед публікацією може погодити текст)

 Copy

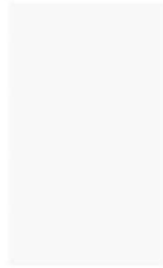
6 responses



- Так
- Ні
- Бажаю залишитись анонімом
- Так, але прошу надіслати текст з інформацією, отриманою від мене, перед публікацією
- використання -да, публікацію для широких мас - ні. тільки для дослідження та захисту...

Ваш номер телефону (для зворотньої комунікації):

5 responses

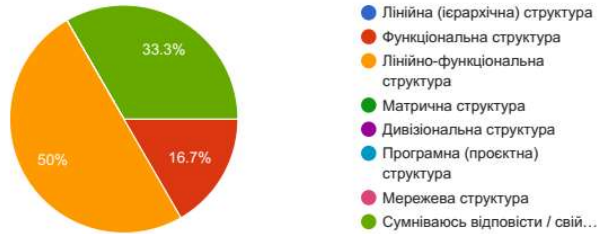


Декілька питань стосовно **організаційної структури** Вашої організації. Тут наводжу невелике пояснення для однакового розуміння.

Який тип організаційної структури притаманний Вашій організації (головний офіс + відокремлені підрозділи)?

Copy

6 responses



Свій варіант

4 responses

це притаманно головному офісу

CARE працює у більше ста країнах і має окремі офіси у більше ніж 30 країнах. Кожна організація має свої внутрішні підходи до налагодження структури між головною організацією та представництвами. KEAP Дойчланд має представництва окрім України ще на Балканах та в Іраку.

Співпраця між головним офісом і представництвом в Україні у різних напрямках має свої особливості і містить у собі елементи функціональної, матричної, програмної та мережевих структур.



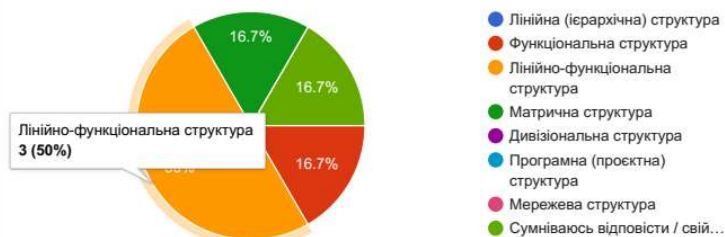
Карітас є мережею окремих юридичних осіб - локальних Карітасів. Ця структура мережева. Кожна окрема організація, і національний офіс мають лінійно-функціональну структуру.

Я вирішила уточнити свою відповідь. У кожного працівника є один менеджер. Однак працівник може мати супервайзера - людина, яка з програмного (технічного) боку надає підтримку / координує роботу. При цьому комунікація також відіграє важливу роль. Однак рішення приймаються і знизу - угору (з рівня баз на рівень координації), і навпаки. Якщо потрібно - телефонуйте, поясню.

Який тип організаційної структури відокремленого підрозділу в Україні?

Copy

6 responses



Свій варіант

4 responses

операційні відділи- функціональна, програмні відділ - дивізійна з підтримкою операційних відділів централізовано

Щодо структури і органограми, то це відкрита інформація, шукайте на msf.org

Внутрішня організаційна структура будується на матричному підході з елементами ієрархії у деяких аспектах (адміністративна, фінансова, трудова)

Розписала у запитанні вище, тут клацнула випадково. Структуру всієї організації мені описати складно.

Чи можете Ви надати органограму Вашої організації (можна без імен)?

1 response

Як Ви вважаєте, які переваги Вашої організаційної структури?

6 responses

операційних - чітко окреслений функціонал відділів та функції контролю виконуються добре

Відкритість і комунікація, часта ротація експатів - попередження корупції

Ми переглядаємо свою структуру відповідно до змін та потреб організації

Перевагою є залучення працівника у різні проекти та можливість застосування своїх навиків у різних напрямках діяльності представництва.



Вона синхронізована із структурою Церкви, що спрощує взаємодію із відділами соціального служіння.

Люди на керівних посадах мають вищий рівень компетенцій і можуть ефективніше управляти організацією.

Зрозумілі вузли прийняття рішень та повноважень. зрозуміло хто має повноваження вирішувати питання, якщо на горизонтальному рівні не знаходиться рішення чи консенсус.

В нашій організації при лінійно-функціональній вертикальній структурі, ми формуємо горизонтальну культуру взаємодії, яка впливає із ідентичності та цінностей Карітасу.

Є чіткий менеджер (зазвичай, на рівні баз - регіональних підрозділів) керівником бази є її координатор, що керує менеджерами, які, в свою чергу - офісерами (фахівцями), і найнижча ланка - асистенти.

При цьому, в людей в рамках самої або, частіше, координації, и, які здійснюють супервайзинг (надають програмну підтримку), і це слугує ще овим каналом комунікації між базами та координацією, як в одну, так і іншу сторону. При цьому менеджер є саме тією людиною, яка приймає / погоджує рішення.

Які недоліки?

6 responses

- не своєчасність передачі інформації з функціональних відділів до програм та навпаки
- Бюрократичність та ієрархічність, часта зміна експатів (кожні 3 місяці) - постійний стрес і нова адаптація
- Наша оргструктура більше пристосована до наявного функціоналу, аніж до того, що ми хотіли б мати "в ідеалі"
- Незбалансованість навантаження через підпорядкування у різних проектах різним менеджерам.
- Не завжди працівники в нижній частині організації розуміють чому саме таке рішення було прийняте, і не можуть (або роблять це не коректно) адаптувати його в змінених умовах реалізації цього рішення.
- Час на рух інформації про виклики вгору, прийняття рішення та повернення його вниз є довгим, що є великим ризиком в тій динаміці змін, яка є зараз. Тому часто використовується "людський фактор" - формулювання запиту на рішення як нашальнеб і саме рішення приймається із врахуванням лише думки та позицій запитуючого.
- Структура хороша, недоліки пов'язані з не дуже чітким визначенням обов'язків, і тоді роботу (функціональні обов'язки) зав'язуються (чи пов'язуються) з конкретними людьми. Важко вивести "формулу" організації.

Щоб Ви змінили в вашій організаційній структурі для того, щоб підвищити ефективність управління та покращити процес прийняття рішень?

5 responses

- налагодити комунікацію. побудувати RACI матрицю
- Децентралізація - рішення мають прийматись спільно місцевими та іноземними працівниками. На жаль, на даний момент комунікація відбувається в режимі наказів згори, все узгоджується із штаб-квартирою в Барселоні, на місцевих працівників і їх точку зору не звертають уваги, хоча часто вони значно краще знають і розуміють ситуацію. Але це також можна зрозуміти, бо місцеві співробітники можуть мати певні зацікавленості, та й шахрайство ніхто не відміняв
- Дала б більше відповідальності президенту та правлінню організації
- На мою думку, в орг.структурі нашої організації не варто нічого змінювати. Вона нещодавно оновлена та відповідна.
- Додала зворотній зв'язок підлеглий - менеджер + оцінку 360°

Чи бажаєте Ви отримати посилання на магістерську роботу після публікації?



6 responses



Щиро дякую, колеги, за заповнення форми!

Додаток Е

Ключові результати інтерв'ю з представницею філії компанії «Людина в біді» в Україні

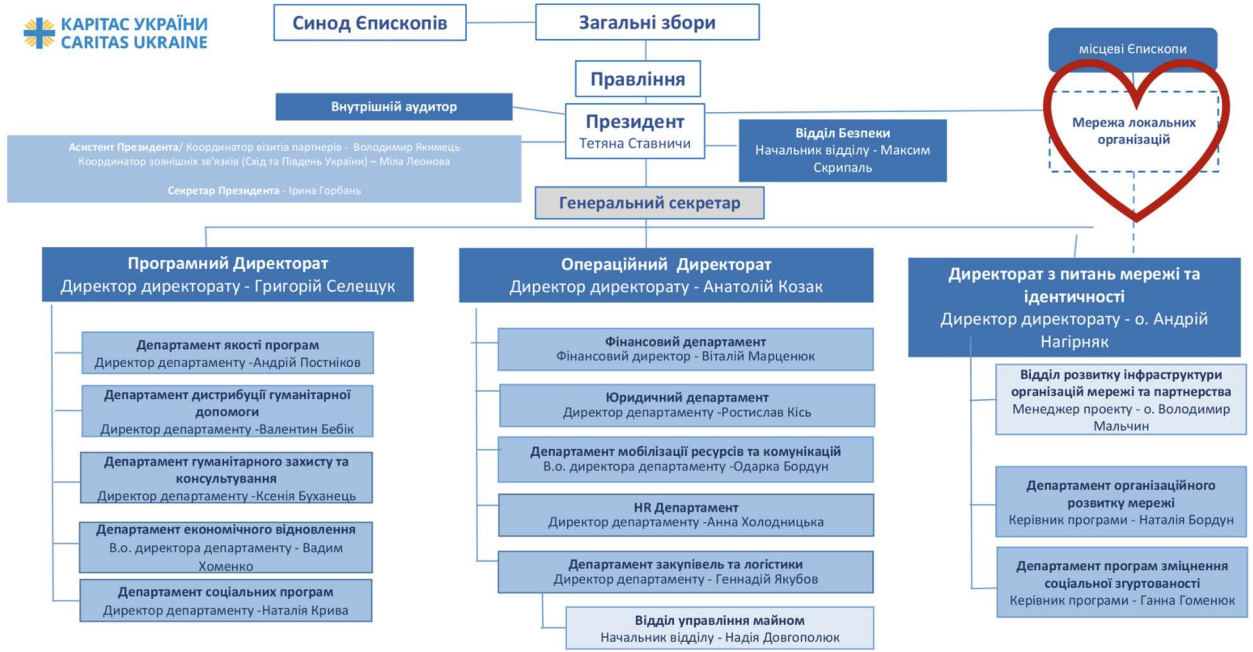
Питання	Відповіді
Ім'я та прізвище	Олена Глушкова
Назва організації або відокремленого підрозділу в Україні	філія компанії "Людина в біді" в Україні
Ваша посада в організації	Заступник директора з операційної діяльності
Який тип організаційної структури притаманний Вашій організації (головний офіс + відокремлені підрозділи)?	Лінійно-функціональна структура, це притаманно головному офісу
Який тип організаційної структури відокремленого підрозділу в Україні?	операційні відділи- функціональна, програмні відділ - дивізійна з підтримкою операційних відділів централізовано
Як Ви вважаєте, які переваги Вашої організаційної структури?	операційних - чітко окреслений функціонал відділів та функції контролю виконуються добре
Які недоліки?	не своєчасність передачі інформації з функціональних відділів до програм та навпаки
Щоб Ви змінили в вашій організаційній структурі для того, щоб підвищити ефективність управління та покращити процес прийняття рішень?	налагодити комунікацію. побудувати РАСІ матрицю

Додаток Ж

Ключові результати інтерв'ю з представницею Карітас України

Питання	Відповіді
Ім'я та прізвище	Наталя Бордун
Назва організації або відокремленого підрозділу в Україні	Міжнародний благодійний фонд карітас України
Ваша посада в організації	керівник програм організаційного розвитку мережі
Який тип організаційної структури притаманний Вашій організації (головний офіс + відокремлені підрозділи)?	Карітас є мережею окремих юридичних осіб - локальних Карітасів. Ця структура мережева. Кожна окрема організація, і національний офіс мають лінійно-функціональну структуру.
Який тип організаційної структури відокремленого підрозділу в Україні?	Лінійно-функціональна структура
Як Ви вважаєте, які переваги Вашої організаційної структури?	<p>Вона синхронізована із структурою Церкви, що спрощує взаємодію із відділами соціального служіння. Люди на керівних посадах мають вищий рівень компетенцій і можуть ефективніше управляти організацією.</p> <p>Зрозумілі вузли прийняття рішень та повноважень. зрозуміло хто має повноваження вирішувати питання, якщо на горизонтальному рівні не знаходиться рішення чи консенсус.</p> <p>В нашій організації при лінійно-функціональній вертикальній структурі, ми формуємо горизонтальну культуру взаємодії, яка впливає із ідентичності та цінностей Карітасу.</p>
Які недоліки?	<p>Не завжди працівники в нижній частині організації розуміють чому саме таке рішення було прийняте, і не можуть (або роблять це не коректно) адаптувати його в змінених умовах реалізації цього рішення.</p> <p>Час на рух інформації про виклики вгору, прийняття рішення та повернення його вниз є довгим, що є великим ризиком в тій динаміці змін, яка є зараз. Тому часто використовується "людський фактор" - формулювання запиту на рішення як нашальнеб і саме рішення приймається із врахуванням лише думки та позицій запитуючого.</p>
Щоб Ви змінили в вашій організаційній структурі для того, щоб підвищити ефективність управління та покращити процес прийняття рішень?	На мою думку, в орг.структурі нашої організації не варто нічого змінювати. Вона нещодавно оновлена та відповідна.

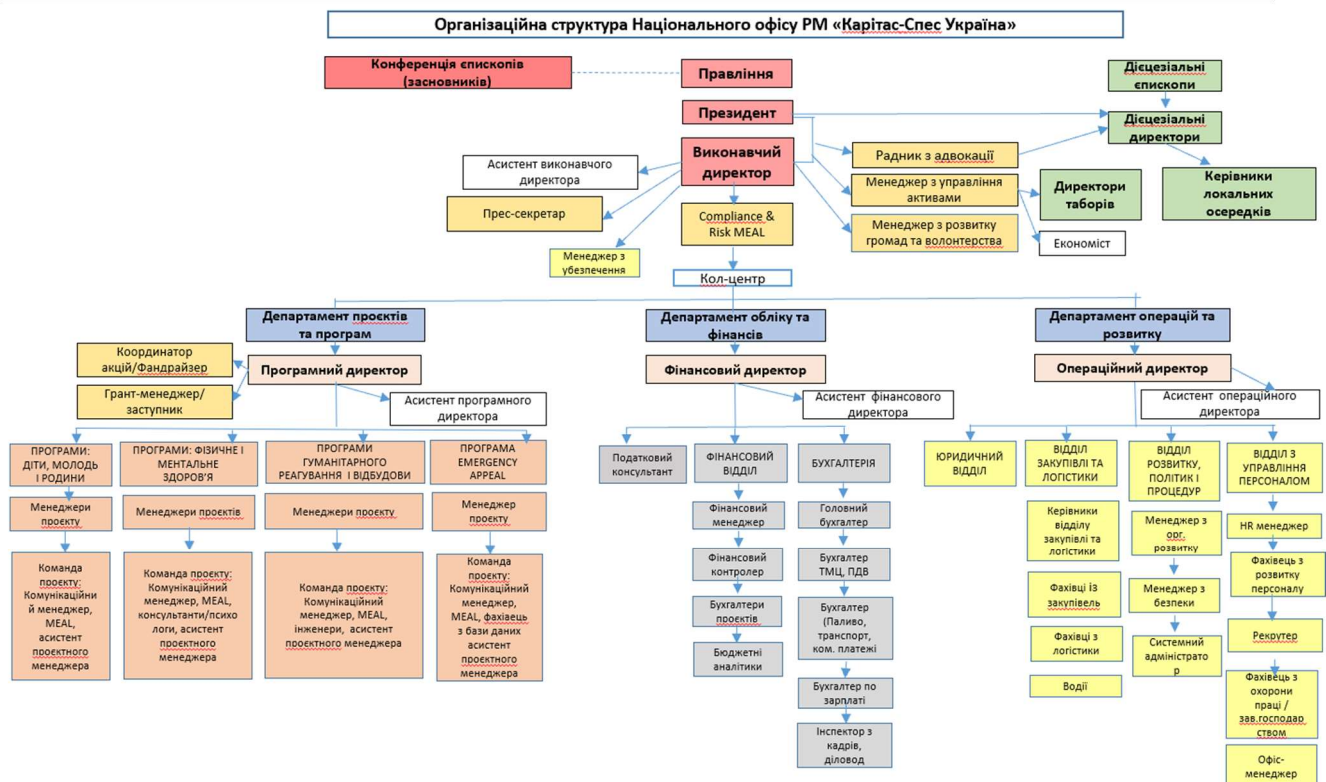
Органіграма Карітас України



Додаток К

Ключові результати інтерв'ю з представницею Карітас-Спес України

Питання	Відповіді
Ім'я та прізвище	Олена Нога
Назва організації або відокремленого підрозділу в Україні	Caritas-Spes Ukraine
Ваша посада в організації	Директор програмного відділу
Який тип організаційної структури притаманний Вашій організації (головний офіс + відокремлені підрозділи)?	Функціональна структура
Який тип організаційної структури відокремленого підрозділу в Україні?	Функціональна структура
Як Ви вважаєте, які переваги Вашої організаційної структури?	Ми переглядаємо свою структуру відповідно до змін та потреб організації
Які недоліки?	Наша оргструктура більше пристосована до наявного функціоналу, аніж до того, що ми хотіли б мати "в ідеалі"
Щоб Ви змінили в вашій організаційній структурі для того, щоб підвищити ефективність управління та покращити процес прийняття рішень?	Дала б більше відповідальності президенту та правлінню організації

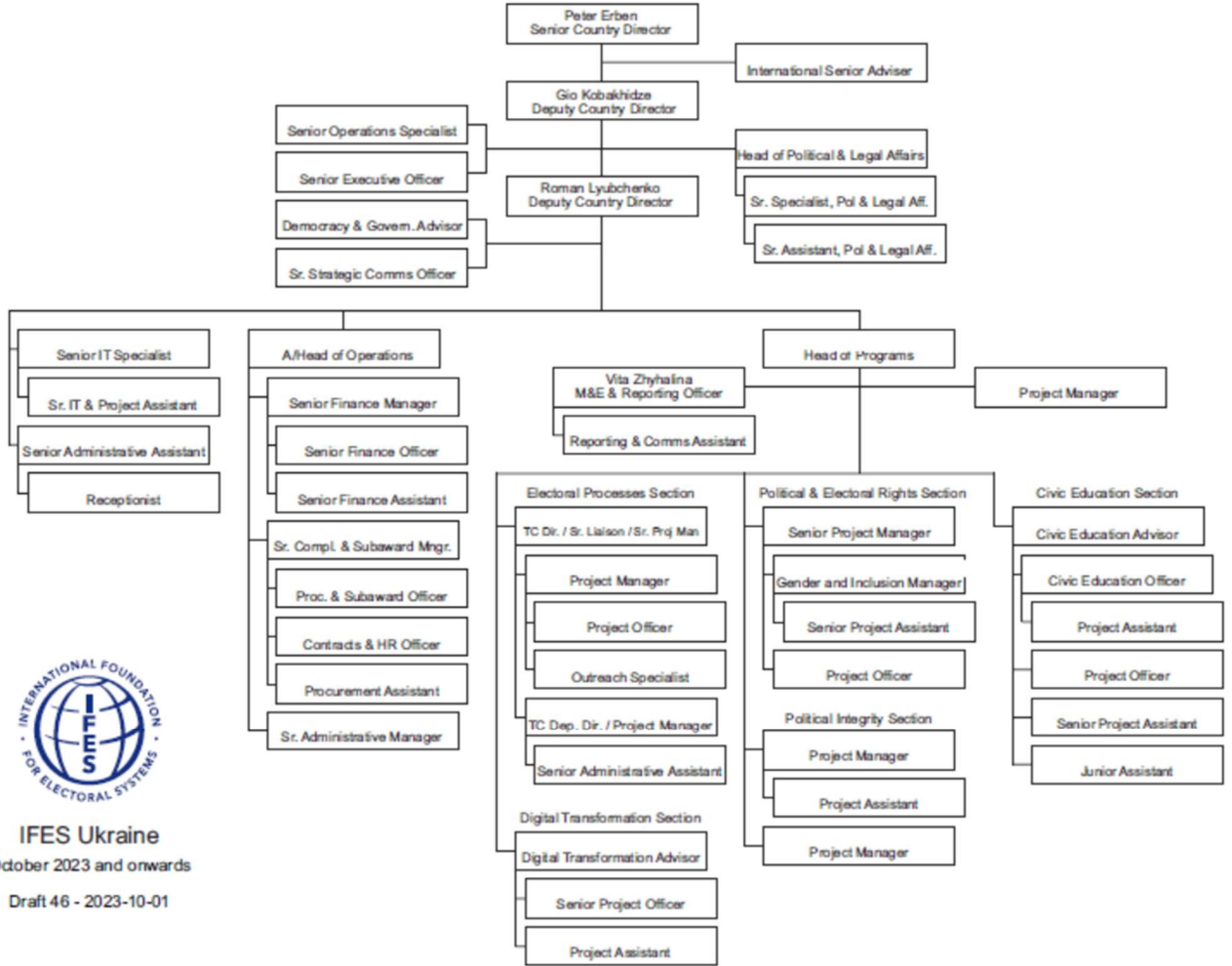


Додаток Л

Ключові результати інтерв'ю з представницею IFES в Україні

Питання	Відповіді
Ім'я та прізвище	Віта Жигаліна
Назва організації або відокремленого підрозділу в Україні	The International Foundation for Electoral Systems (IFES) Ukraine
Ваша посада в організації	M&E & Reporting Officer
Який тип організаційної структури притаманний Вашій організації (головний офіс + відокремлені підрозділи)?	Так одразу не можу сказати. Регіональний офіс (Україна) ділиться на керівника, замів, операційний відділ і програмний відділ (і вниз ієрархією), глобальний офіс - це штаб квартира в DC і регіональні організації по країнам – 145 країн, до речі (в яких ми працюємо або працювали). Комунікація між відділами відбувається напряму. Є відділи, вони роблять роботу (наприклад, навчають студентів), в них є керівник відділу, який несе відповідальність, є керівник програмного відділу, може звернутись з запитами і уточненнями, є я (міо), яка регулярно надсилає запити для звітів, є фінанси, які теж регулярно щось просять в них.... Скоріше все ж таки лінійно-функціональна ОС
Який тип організаційної структури відокремленого підрозділу в Україні?	Лінійно-функціональна структура
Як Ви вважаєте, які переваги Вашої організаційної структури?	Всі чітко розуміють до кого йти з яким питанням
Які недоліки?	Важко відповісти. Я можу підійти з питанням до кого завгодно, включаючи COP і DCOP. Мабуть недоліки відчувають програмники, бо їм окрім своєї роботи ще треба звітувати мені, фінансам, ІТ, тощо
Щоб Ви змінили в вашій організаційній структурі для того, щоб підвищити ефективність управління та покращити процес прийняття рішень?	Найняла б ще людей, розширила структуру

Органіграма IFES Ukraine



IFES Ukraine
October 2023 and onwards
Draft 46 - 2023-10-01

Додаток М

Ключові результати інтерв'ю з представником MSF в Україні

Питання	Відповіді
Ім'я та прізвище	Іван Дземан
Назва організації або відокремленого підрозділу в Україні	Лікарі Без Кордонів королівство Іспанія
Ваша посада в організації	Заступник медичного координатора
Який тип організаційної структури притаманний Вашій організації (головний офіс + відокремлені підрозділи)?	Лінійно-функціональна структура
Який тип організаційної структури відокремленого підрозділу в Україні?	Лінійно-функціональна структура
Як Ви вважаєте, які переваги Вашої організаційної структури?	Відкритість і комунікація, часта ротація експатів - попередження корупції
Які недоліки?	Бюрократичність та ієрархічність, часта зміна експатів (кожні 3 місяці) - постійний стрес і нова адаптація
Щоб Ви змінили в вашій організаційній структурі для того, щоб підвищити ефективність управління та покращити процес прийняття рішень?	Децентралізація - рішення мають прийматись спільно місцевими та іноземними працівниками. На жаль, на даний момент комунікація відбувається в режимі наказів згори, все узгоджується із штаб-квартирою в Барселоні, на місцевих працівників і їх точку зору не звертають уваги, хоча часто вони значно краще знають і розуміють ситуацію. Але це також можна зрозуміти, бо місцеві співробітники можуть мати певні зацікавленості, та й шахрайство ніхто не відміняв

Додаток Н

Ключові результати інтерв'ю з представником PUI в Україні

Питання	Відповіді
Ім'я та прізвище	Олена Прокопчук
Назва організації або відокремленого підрозділу в Україні	Прем'єр Уржанс Інтернасьональ, БФ БО; Представництво Premiere Urgence Internationale в Україні
Ваша посада в організації	Менеджерка з партнерств і програм
Який тип організаційної структури притаманний Вашій організації (головний офіс + відокремлені підрозділи)?	Лінійно-функціональна структура. Я вирішила уточнити свою відповідь. У кожного працівника є один менеджер. Однак працівник може мати супервайзера - людина, яка з програмного (технічного) боку надає підтримку / координує роботу. При цьому комунікація також відіграє важливу роль. Однак рішення приймаються і знизу - угору (з рівня баз на рівень координації), і навпаки. Якщо потрібно - телефонуйте, поясню.
Який тип організаційної структури відокремленого підрозділу в Україні?	Лінійно-функціональна структура
Як Ви вважаєте, які переваги Вашої організаційної структури?	Є чіткий менеджер (зазвичай, на рівні баз - регіональних підрозділів) керівником бази є її координатор, що керує менеджерами, які, в свою чергу - офісерами (фахівцями), і найнижча ланка - асистенти. При цьому, в людей в рамках самої або, частіше, координації, є люди, які здійснюють супервайзинг (надають програмну підтримку), і це слугує ще додатковим каналом комунікації між базами та координацією, як в одну, так і іншу сторону. При цьому менеджер є саме тією людиною, яка приймає / погоджує рішення.
Які недоліки?	Структура хороша, недоліки пов'язані з не дуже чітким визначенням обов'язків, і тоді роботу (функціональні обов'язки) зав'язуються (чи пов'язуються) з конкретними людьми. Важко вивести "формулу" організації.
Щоб Ви змінили в вашій організаційній структурі для того, щоб підвищити ефективність управління та покращити процес прийняття рішень?	Додала зворотній зв'язок підлеглий - менеджер + оцінку 360

Додаток П
Ключові результати інтерв'ю CARE

Питання	Відповіді
Назва організації або відокремленого підрозділу в Україні	Представництво KEAP Дойчланд в Україні
Який тип організаційної структури притаманний Вашій організації (головний офіс + відокремлені підрозділи)?	CARE працює у більше ста країнах і має окремі офіси у більше ніж 30 країнах. Кожна організація має свої внутрішні підходи до налагодження структури між головною організацією та представництвами. KEAP Дойчланд має представництва окрім України ще на Балканах та в Іраку. Співпраця між головним офісом і представництвом в Україні у різних напрямках має свої особливості і містить у собі елементи функціональної, матричної, програмної та мережових структур.
Який тип організаційної структури відокремленого підрозділу в Україні?	матрична структура. Внутрішня організаційна структура будується на матричному підході з елементами ієрархії у деяких аспектах (адміністративна, фінансова, трудова)
Як Ви вважаєте, які переваги Вашої організаційної структури?	Перевагою є залучення працівника у різні проекти та можливість застосування своїх навиків у різних напрямках діяльності представництва
Які недоліки?	Незбалансованість навантаження через підпорядкування у різних проектах різним менеджерам

Додаток Р Витяг з презентації HWI в Україні 2023



PROJECTS IN UKRAINE

- Emergency relief and protection of conflict affected IDPs in Ukraine and of Ukrainian refugees in Moldova
 - Implementation period: 15.04.2022 - 31.12.2023
 - Budget: 1.615.000 EUR
 - Donors: ADA, Nachbar in Not (NiN)
- Holistic Humanitarian assistance to the conflict affected IDPs and most vulnerable residents in Ukraine
 - Implementation period: 01.08.2022 – 31.03.2024
 - Budget: 3.221.537,00 EUR
 - Donors: ADA, Nachbar in Not (NiN)
- Supporting the Restoration of critical infrastructure (electricity, heating, and water supply) in Ukraine
 - Implementation period: 15.11.2022 – 31.12.2023
 - Budget: 1.497.000, 00 EUR
 - Donors: ADA, Nachbar in Not (NiN)
- Medical care for refugees in Ukraine: Support for the Ivano-Frankivsk Children's Hospital
 - Implementation period: 01.03.2022 – 31.07.2022
 - Budget: 200.000,00 EUR
 - Donor: Nachbar in Not (NiN)
- Supporting for drinking water supply in Ukraine
 - Implementation period: 08.06.2023 – 16.10.2023
 - Budget: 260.000, 00 EUR
 - Nachbar in Not (NiN)



ORGANIZATIONAL STRUCTURE

