

Taran-Lala O.M.

University UkrCoopUnion «The Poltava University of the Economy and Trade»

## SYSTEM-ANALYTICAL RESEARCH OF SYSTEM PARAMETERS OF OBJECT

## Summary

In the article the cyclic complex of the research stages is certain and the methodological vehicle of system-analytical research of object is reasonable. The methodological algorithm of approach of the systems is considered. Objective existence of system parameters of object is explained from the point of view of system-analytical research. Intercommunication of the external measuring is shown from the side of actual environment and from positions of conformities to law of macroenvironment. Methodological principles of providing of optimal character of research actions are scientifically formed and certain on each of the stages of system procedure.

**Keywords:** system-analytical research, methodological vehicle, system parameters, cyclic complex, methodological algorithm.

УДК 061.2(477):005.7

## АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Теліженко О.М., Байстриченко Н.О., Горяйнова О.Ю.

Сумський державний університет

Проведений аналіз основних досліджень і публікацій з приводу особливостей діяльності громадських організацій як невід'ємної частини суспільного ладу. Проаналізовані та згруповані погляди зарубіжних авторів на проблеми функціонування громадських організацій. Розглянуті відомі організаційні структури громадських організацій. Досліджені питання впливу браної схеми управління на ефективність діяльності громадської організації. Запропоновано удосконалені типи організаційних структур для громадських організацій України.

**Ключові слова:** організаційна структура, громадська організація, діяльність, формування.

**Постановка проблеми.** Український громадський рух у другому десятилітті ХІ століття нарешті почав набирати достатніх обертів задля існування як третього сектору в Україні, але досі фактично немає рекомендацій чи правил для забезпечення ефективного його функціонування. Тому зараз, на рівні з проблемою правильного конструювання організаційної структури підприємств, постає питання формування її у неприбуткових, тобто громадських, організаціях. Цим визначається актуальність поставленої проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Організаційна структура, як елемент функціонування утворень, орієнтованих на отримання прибутку, тільки відносно нещодавно почала асоціюватись із організаціями людей заради досягнення спільної соціальної мети. Тому останні 24 роки символізували втрачений недержавними організаціями час, а отже і втрачені можливості завоювання сектором громадських організацій авторитету серед українців, особливо після півстоліття тотальної недовіри до громадського сектору як до частини комуністичної системи.

На сьогоднішній день, із початком активного формування громадянського суспільства та щороку все більшої актуалізації уваги на проблемах правильного менеджменту персоналу та організації в цілому, набуває актуальності питання удосконалення структури управління громадською організацією.

Дослідження громадських організацій як невід'ємної частини суспільного ладу, розпочалося ще у 70–80 роках у країнах Західної Європи та Америки. Науковцями були проаналізовані проблеми, які стосувалися правильної організації роботи громадських організацій, намагаючись методом глибокого аналізу та дослідження громадських про-

цесів допомогти недержавним організаціям (НДО) розвиватися швидше та ефективніше. Зокрема, вагомий внесок у розвиток науки про організацію функціонування громадських організацій (ГО) зробили британські дослідники Д. Маккіт [4], Д.Білліс [2], американська дослідниця Ребекка Бордт [3]. Вони заклали фактичну основу вивчення теорії організації для НДО, формуючи при цьому різні позиції щодо досліджуваного питання. В табл. 1 приведений аналіз поглядів науковців на проблеми функціонування громадських організацій.

**Виділення раніше не вирішених частин загальної проблеми.** Разом з тим, питання формування організаційної структури ГО в Україні досліджено недостатньо. Серед українських досліджень однією з основних є публікація Єліни Анцут, у якій авторка аналізує типові для України структури недержавних організацій, обґрунтовуючи їх доцільність більше з юридичної точки зору («Створення ефективної структури громадської організації») [1].

Роль громадських організацій в Україні, як наслідок командно-адміністративної моделі управління у СРСР, частиною якого вона була донедавна, була недооціненою. Разом з тим, розвинені країни світу давно почали займатися формуванням ефективного третього сектору, розробляючи для недержавних організацій дієві методи управління кадрами, продумуючи найкращі моделі їх структури. Внаслідок цього країни Європи та Америки нині мають змогу перекласти деякі суспільно-важливі обов'язки на ГО, а Україна стоїть на шляху формування нового підходу до недержавного сектору.

**Мета статті.** Головною метою даною роботи є аналіз та розробка рекомендацій щодо формування організаційної структури громадської організації.

Таблиця 1  
Внесок авторів у дослідження проблеми функціонування громадських організацій

Автор	Наукові погляди, внесок у дослідження діяльності ГО
Р. Бордт	вважала, що ГО, членами яких є жінки повністю різняться від усіх інших подібних організацій, приписуючи їм здатність подолати бюрократичну систему всередині своїх лав та спроможність побудувати ефективну структуру з початку функціонування організації [3, 46]
С. Мукаса, Муно Тремудо	провели аналіз громадського сектору їх країн (С.Мукаса-Уганда, М.Тремудо-Мексика, Португалія), наводячи рекомендації для ефективнішої організації роботи всередині ГО
Д. Білліс, Дж. Маккіт	стверджували, що гендерний поділ у питаннях громадських організацій не грає визначної ролі, описуючи типові для кінця 20-го століття організаційні структури, що потребували термінового реформатування через свою граничну неефективність [2, 118].
А. Табесере	розробив рекомендації для створення організаційної структури та ефективного менеджменту громадських організацій

Джерело: розроблено авторами

**Виклад основного матеріалу.** На даний час гостро постає питання необхідності ефективної діяльності громадських організацій задля сприяння реформування країни. Однак, досить невелика кількість об'єднань громадян в Україні може функціонувати належним чином через недостатній рівень організованості. При цьому, однією з причин може бути невиконана (або непрацююча) з моменту створення організаційна структура, що не дозволяє налагоджувати достатній рівень координаваності між складовими частинами організації, і, як наслідок, ефективно працювати колективу.

Ребекка Бордт є однією з науковців, хто безпосередньо досліджував структуру некомерційних організацій. Однак своє дослідження вона провела виключно на жіночій структурі некомерційних організацій Нью-Йорку. У своїй науковій праці вона описує поділ організаційних структур на два типи: бюрократичний та колективний [3, с. 54]. Також Р. Бордт, протестувавши основні фактори, що впливають на організаційну структуру, назвала як найбільш вагомими, такі: ідеологія, завдання організації, середовище, масштабність (локальна, загальнодержавна, міжнародна) та вік членів [3, с. 55]. Результатом і дослідження є висновок, що вік є найбільш важливим прогностичним фактором структури, що ставили під сумнів інші дослідники НДО, зокрема і Дж. Маккіт. Дослідниця провела опитування, яке показало, що організації з вищим показником середнього віку членства як правило є більш забюрократизованими і навпаки.

Разом з тим, Р. Бордт зробила висновок про те, що навколишнє середовище (державне фінансування і відносини з іншими організаціями) та розмір (масштаби) організації є не надто важливими факторами, що впливають на її організаційну структуру. Цей висновок суперечить класичному дослідженню, про який у своїй науковій праці говорить Нуно Темудо. Відповідно до інформації, наданої ним у статті «Організаційне середовище та структура НДО Мексики та Португалії» соціологи Aston Group, проаналізувавши вплив мети існування, права власності, технології, розміру і залежності від формальної структури, вони прийшли до висновку,

що масштаби організації та зовнішнє середовище є важливими прогностичними факторами структури. Чим більші масштаби, тим більш структурованою має бути організація [9].

Саме тому, переважна більшість закордонних вчених-дослідників функціонування НДО визначають тісний зв'язок зовнішніх факторів та структури управління, однак їхні думки щодо цього розходяться у трьох напрямках:

- зовнішнє середовище зумовлює певну конкретну схему управлінської структури (у рамках цієї теорії головною є теза про те, що тільки найбільш пристосовані громадські організації здатні вижити в умовах зовнішнього впливу);
- структура ГО визначається факторами зовнішнього середовища;
- зовнішнє середовище та структура НДО не пов'язані між собою.

Але ключовою на даному етапі є друга теорія, підтримувана, зокрема, і Нуно Темудо, і Д. Маккітом, і Д. Біллісом.

Отже, у той час, як зарубіжні дослідники громадських організацій стверджують, що організаційна структура НДО може бути бюрократичною або колективною, українська дослідниця Еліна Анцут виділяє дві типові організаційні структури, що функціонують у громадських організаціях: вертикальну (або авторитарну) та горизонтальну (демократичну, командну) [1]. Переваги та недоліки кожної з них наведено у табл. 2.

Таблиця 2  
Аналіз основних типів традиційних організаційних структур громадських організацій

Критерій	Вертикальна структура (авторитарна)	Горизонтальна структура (командна, демократична)
Сфера застосування	поширена серед найбільш відомих та чисельних ГО України (Фундація регіональних ініціатив, Просвіта, Спілка ветеранів України...)	притаманна більшості НДО Америки та Західної Європи
Переваги	- вважається ефективною, оскільки дозволяє концентрувати усю повноту влади у руках декількох осіб, що стоять на її чолі; - дає можливість керівництву приймати швидкі рішення у разі виникнення небезпечних ситуацій	- стимулює новачки, креатив, творчий підхід; - передбачає самосвідомість усіх членів організації, як форму контролю над їх роботою, отже передбачає «природний відбір» членів ГО, що здатні працювати ефективно самі
Недоліки	- через фактичну узурпацію влади, рідко відбувається впровадження у діяльність ГО чогось принципово нового	- необхідно спершу виробити стійку систему стримувань та мотивацій для працівників, щоб регламентували внутрішній порядок ГО; - менш ефективна, адже людина за своєю природою потребує контролю

Джерело: розроблено авторами

Отже, як видно із табл. 2, ефективно вибудована структура громадських організацій, що працюють у різних сферах чи мають різний якісний склад учас-

ників, різнитиметься. Зокрема, якщо ГО працює за певним конкретним напрямком, без перспектив на розширення сфери своєї діяльності та впливу, вона може мати горизонтальну організацію управління, при цьому кожен її член буде зацікавлений у виконанні якогось сектору роботи за рахунок, в основному, власних інтересів (Спілки ветеранів, афганців, інвалідів тощо).

Для ГО з вертикально орієнтованою структурою управління важливим аспектом є наявність продуманої корпоративної культури. Це пов'язано з тим, що переважна більшість громадських організацій, що не мають більш конкретного спрямування та можуть спонтанно розширювати сферу діяльності, є молодіжними, тобто їх члени зазвичай ще навчаються, або тільки закінчили навчання. Оскільки молодь – найактивніша та найвеселіша частина населення, варто тримати командний дух ГО на такому рівні, аби виконувати навіть рутинну роботу членству було цікаво. Саме тому немаловажливий роль у діяльності ГО відіграє успішний процес командотворення, що стає можливим за наявності кваліфікованого командного тренера.

Говорячи про демократичну структуру управління НДО, як найбільш поширену у країнах Західної Європи та Америки, як приклад можна зазначити таку загальновідому міжнародну громадську організацію, що має великі масштаби, як «Грінпіс» («Greenpeace»). Враховуючи кількість представництв організації у різних країнах усього світу, «Грінпіс» на етапі розширення був змушений скласти організаційну структуру, що забезпечувала б ефективне керування усіма підрозділами. Організаційна структура ГО Greenpeace представлена на рис. 1.



Рис. 1. Організаційна структура міжнародної ГО «Грінпіс»

Джерело: розроблено авторами за даними [8]

Всередині кожного підрозділу ГО «Грінпіс» – функціонує ще одна підструктура, створена за демократичним принципом. Працівники кожного осередку поділяються на організаторів та планувальників, який, відповідно, планують майбутні можливі акції осередку, та втілюють їх у життя. Всі працівники знаходяться у підпорядкуванні голови осередку, що, у свою чергу, підпорядковується головному офісу організації. Волонтери та активісти є, скоріше, інструментами, за допомогою яких організації проводять свої акції, тобто вони також є підопічними нижчим за ієрархією підпорядкування працівникам осередків. При чіткій ієрархічній вибудованості структури організації, кожен працівник та волонтер може ініціювати захід чи акцію, тобто ініціатива в організації вітається, та жорсткий контроль над членами організації встановлюється лише під час на-

вчань ненасильницьких дій, що є візитівкою цієї ГО. Широковідомо, що «Грінпіс» вже більше ніж 40 років успішно функціонує як найбільша природоохоронна організація, що має великий вплив, завдячуючи, не в останню чергу, своїй чіткої та вірно вибудованій структурі командного типу.

Ліванський тренер-консультант корпорацій Західної Азії, Афіф Табесега, який співпрацює з громадськими організаціями, визначає формування організаційної структури як найперше та фундаментальне у діяльності недержавної організації. Роботу по формуванню організаційної структури можна поділити, згідно з його підходом, на 4 етапи – встановлення ролей та відповідальності, встановлення порядку та реалізація процесу залучення нових людей в організацію, тренінги для членів НДО, оцінка ефективності та вдосконалення. Афіф Табесега зазначає, що багато НДО формують структуру на основі персоналу, структуру добровольців, або просто створюють комітети. Деякі ГО не формалізують сформовану організаційну структуру, окрім керівного механізму. Саме тому, прийнявши стратегію адміністративного менеджменту, структуру необхідно переформатувати, щоб вона краще відповідала поточним потребам і забезпечувала простір для зростання у майбутньому [7].

Разом з тим, стверджувати, що українські НДО мають тільки організаційні структури вертикального типу теж не можна. Багато організацій всеукраїнського масштабу, мають схожу до наведеної вище структуру. Зокрема, всеукраїнська молодіжна громадська організація «Молодіжний націоналістичний конгрес», що має центральний офіс та осередки у інших містах України, має фактично таку саму організаційну структуру, як і ГО «Грінпіс», за винятком маленького нюансу – відсутності волонтерської ланки на рівні осередків. Будучи доволі чіткою, регламентованою, демократична організаційна структура допомагає скоординувати роботу усієї організації у найкоротший термін.

Українська ж специфіка громадського руху, на відміну від специфіки інших країн потребує іншого підходу. Одним із варіантів є впровадження авторитарної організаційної структури, що дозволить керівнику, спільно з колективом, продумувати подальшу діяльність ГО, а потім у фактично одноосібному порядку ділити те, що необхідно зробити, на сектори, і доручати членам організації завдання для виконання. Таким чином у організації за кожним членом організації буде закріплено певний напрямок роботи, за який він буде відповідати, що практично унеможливує спільну відповідальність за провал та дозволяє корегувати ефективність діяльності методом заміни несправної частини механізму.

Іншим варіантом вбачається впровадження децю нетрадиційних для ГО структур, що притаманні для організацій підприємницького типу: матричної чи проектної. Якщо громадська організація займається різними видами діяльності, як-то соціальна робота, просвітницька робота із учнями та студентами, організація розважальних заходів тощо, які реалізуються періодично, більш застосовуваною є проектна структура. Таким чином, формуватиметься команда для виконання окремого завдання, наприклад, організації заходу чи соціальної роботи з різними верствами населення, і по його закінченню вона переформатовуватиметься для виконання іншого проекту. Основними недоліками даної структури в даних умовах є можливість привнесення деструктиву, чи хаосу, у діяльність організації. Однак, дані обмеження можуть бути ліквідовані в умовах присутності кваліфікованого лідера.

Матричну структуру можна використовувати організаціям, що мають невелику кількість членів, але при цьому функціонують у багатьох сферах діяльності. Саме тому зручним буде призначення відповідальних по кожному з напрямків, а усіх інших розподілити таким чином, аби кожен мав змогу займатися не однією справою та ніс відповідальність за роботу перед кількома людьми, що знаходяться вище в організаційній структурі.

**Висновки і пропозиції.** Проаналізувавши досвід різних громадських організацій крізь призму поглядів закордонних та українських науковців, можна зробити наступні висновки.

Дослідники визначають організаційну структуру одним із визначальних факторів для ефек-

тивного функціонування громадських організацій, що, у свою чергу, залежить від багатьох чинників.

Для ГО, створених в Україні, можливим є запровадження, окрім традиційних організаційних структур (горизонтальної та вертикальної) такі характерні для підприємств – матричну та проектну структури.

Вітчизняними науковцями проблема формування організаційної структури громадських організацій досліджена недостатньо. Разом з тим, необхідно враховувати, що у країні швидко зростає третій сектор, спроможний допомогти суспільству пережити радикальні зміни та контролювати сам процес їх впровадження.

### Список літератури:

1. Анцут Е. Створення ефективної структури громадської організації [Електронний ресурс] / Е. Анцут // Режим доступу: <http://civicua.org/library/view.html?topic=1903379&folder=6779>
2. Billis D., MacKeith J. Organising NGOs: challenges and trends in the management of overseas aid / Mackeith Joe, Dan Billis. – London: Centre for Voluntary Organization, 1993. – 312 p.
3. Bordt R. The Structure of Women's Nonprofit Organizations / Bordt Rebecca L. – Indiana: Indiana University Center on Philanthropy Series in Governance, 1998 – 128 p.
4. MacKeith J. NGO management: a guide through the literature Unknown Binding / MacKeith Joe. – London: Centre for Policy Studies, 1993. – 286 p.
5. Mukasa S. Are expatriate staff necessary in international development NGOs? A case study of an international NGO in Uganda [Electronic resource] / S. Mukasa // Link to: <http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/96253.pdf>
6. Tabsh A. Creating Organizational Structures that Work [Electronic resource] / A. Tabsh // Link to: <http://afiftabsh.com/2011/09/24/creating-organizational-structures-that-work>
7. Tabsh A. Human Capital Management in NGOs [Electronic resource] / A. Tabsh // Link to: <http://afiftabsh.com/tag/ngo-structure/http://afiftabsh.com/tag/ngo-structure/>
8. Ted Fickes Greenpeace Spain integrates data and mobilisation to push campaign power to people [Electronic resource] / T. Fickes // Link to: <http://www.mobilisationlab.org/greenpeace-spain-integrates-data-and-mobilisation-to-push-campaign-power-to-people/>
9. Themudo N. Organisational environment and NGO structure in Mexico and Portugal: what does the literature tell us? [Electronic resource] / N. Themudo // Link to: <http://www.icnl.org/programs/lac/mexico/organisational-environment-and-ngo-structure-in-mexico.pdf>

**Телиженко А.М., Байстриченко Н.О., Горяйнова А.Ю.**

Сумский государственный университет

## АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### Аннотация

Проведен анализ основных исследований и публикаций по поводу особенностей деятельности общественных организаций как неотъемлемой части общественного устройства. Проанализированы и сгруппированы взгляды зарубежных авторов на проблемы функционирования общественных организаций. Рассмотрены известные организационные структуры общественных организаций. Исследованы вопросы влияния выбранной схемы управления на эффективность деятельности общественной организации. Предложены усовершенствованные типы организационных структур для общественных организаций Украины.

**Ключевые слова:** организационная структура, общественная организация, деятельность, формирование.

**Telizhenko O.M., Baistriuchenko N.O., Horiainova O.Yu.**

Sumy State University

## ANALYSIS OF THE FEATURES OF FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE NGO

### Summary

The analysis of basic research and publications about the features of private organizations as an integral part of the social system. Analyzed and grouped views of foreign authors to problems in the functioning of NGOs. Considered known organizational structures of NGOs. Investigated the impact of a properly chosen control scheme on the performance of NGOs. A improved types of organizational structures for NGOs in Ukraine.

**Keywords:** organizational structure, NGO, activity, formation.