

Сагайдак Михайло,

д.е.н., професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

sahaidak@kneu.edu.ua

Шапран Олександр,

студент 1 курсу, другого (магістерського) рівня вищої освіти,

ОПП «Підприємництво», ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

sasha.shapran@gmail.com

СПІРАЛЬНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Ускладнення бізнес-середовища останніми роками, що проявляється в створенні нових зв'язків між контрагентами, відбивається на структурі організацій. Попри це, більша кількість компаній, як і раніше, віддають перевагу традиційним організаційним структурам, що визначаються низькою ефективністю. Компанія McKinsey, для вирішення зазначеної проблеми, запропонувала використання нової концепції «спіральної компанії», котра дозволяє у відповідності з ключовими навичками співробітників здійснювати планування, контроль та консультування на основі балансу централізованого з децентралізованим управлінням.

Ключові слова: спіральна структура, баланс ролей, ланцюжок ДНК, лідер спроможностей, створення цінностей, трансформаційні процеси.

Sahaidak Mykhailo,

Doctor of Economics, Professor, Acting Head of the Department of Management

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

sahaidak@kneu.edu.ua

Shapran Alexander,

1st year student, second (master's) level of higher education,

EPP “Entrepreneurship”, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

sasha.shapran@gmail.com

HELIX ORGANIZATION MODEL OF A MODERN ENTERPRISE

Abstract. The complexity of the business environment in recent years, manifested in the creation of new relationships between contractors, is reflected in the structure of organizations. Nevertheless, more companies still prefer traditional, low-performance organizational structures. McKinsey has proposed the use of a new concept of a “spiral company” to address planning, control and consulting based on the balance sheet of centralized and decentralized management to address this problem.

Keywords: helix structure, role balance, vertical accountability, DNA strand, capability leader, value creation, transformation processes.

Реалії сучасного функціонування підприємницьких структур потребують застосування адаптивного механізму роботи. Використання традиційних організаційних структур для багатьох підприємств є скоріше стримуваним фактором ніж стимулом розвитку. Наріжним камінням традиційних організаційних структур є поєднання її основних складових: управління (зосередження уваги на одному управлінці чи декількох від яких залежить прийняття стратегічних рішень), збірка формальних та неформальних правил регулювання діяльності та звичайно поділ праці – таким чином що їх синергічний ефект не завжди відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища.

Для формування опису нової моделі організаційної структури, слід відповісти на наступне питання: які суттєві недоліки присутні в традиційних організаційних структурах? Розглядаючи лінійну модель слід звернути увагу, у більшості випадків, на відсутність зворотного зв'язку між керівником та виконавцем, наявність бюрократичного апарату з одного боку та перевантаження роботою менеджера з іншого. Функціональна ж структура характеризується наявним, але низьким, рівнем комунікації між відділами, що тягне за собою відсутність командної роботи, проте важливі рішення як і в лінійній моделі приймаються єдиним керівником. Поєднання переваг лінійної та функціональної структури дало можливість значно скоротити сукупність недоліків, однак, невирішеними залишаються проблеми тривалості прийняття рішення та негнучкості системи до змін зовнішнього й внутрішнього середовищ [6].

Розгляду дивізійної та матричної організаційних структур, на нашу думку, слід приділити більше уваги, оскільки вони визначаються наявністю особливого виду відносин між робітниками та керівництвом організації. Так, при застосуванні дивізійної моделі, всі структурні одиниці, в певній мірі, автономні, з ними важче налагоджувати організаційні

моменти; крім цього існує надто велика кількість рівнів і «нездорова» конкуренція між підрозділами. Використання матричної структури, з позицій менеджера, визначається відсутністю достатньої влади для контролю працівників та їх навантаження, а також відсутністю відповідальності за визначення пріоритетних завдань тощо [4]. Ми погоджуємося з думкою фахівців компанії McKinsey: «Бізнес-середовище стало більш складнішим та взаємопов'язаним, ми здається копіюємо матричні організаційні структури які просто більше не працюють» [1].

Характеризуючи організаційні структури, слід приділити значну увагу погляду через призму міждисциплінарного підходу, який дозволяє виявити спільні риси між окремими явищами та процесами, що досліджуються. Яскравим прикладом, поєднання економіки з іншими науками, є спіральна динаміка К. Грейвза, що набула популярності у кінці XX століття і відображає модель людських цінностей [5]. Така модель концептуально зображується у вигляді молекул ДНК, кожен виток спіралі якої визначається власними особливостями. На сьогоднішній день зазначений біолого-економічний підхід до пояснення економічних явищ набув популярності не лише у наукових колах, але й у політичних, підприємницьких, менеджерських тощо.

Фахівці McKinsey впевнені, що погляд на організаційну структуру, як молекулу ДНК, дозволить впровадити нову «спіральну організацію» (helix organization), що створить умови для успішної діяльності сучасних організацій [2].

Натхненні відмінною, дволанцюжковою формою ДНК, яку виявили вчені на початку 50-х років, фахівці McKinsey запропонували спіраль, яка відокремлює завдання керівництва людьми, що зазвичай виконується одним керівником, на два набори завдань, які виконуються двома різними менеджерами, кожне з яких однаково релевантне. Головне, що ці менеджери не є ні «первинними», ні «вторинними», як це має місце в матричній моделі. Один з керівників забезпечує та приймає рішення щодо одного набору речей (наприклад, наймання та звільнення працівників, просування по службі, навчання та розширення можливостей); інший – приймає рішення щодо іншого набору речей (таких як, визначення пріоритетності цілей та роботи, щоденний нагляд за виконанням завдань й забезпечення якості) [2].

Отже, «спіральна організаційна структура» – це сучасний тип організаційної структури, що поєднує, з одного боку, дві окремі паралельні лінії підзвітності, приблизно рівні за владою та повноваженнями, але принципово різні, та балансу централізації з децентралізацією – з

іншого. Така модель успішно працює в компаніях, які надають послуги, а останнім часом, і в деяких глобальних бізнесах. Проте її здатність балансувати централізацію та децентралізацію досі не отримувала належної уваги. Основною проблемою даної моделі є те, що впровадження спіральної моделі вимагає певного типу управлінського, стратегічного та критичного мислення.

Застосування спіральної моделі дозволить конкретному працівнику, як і раніше бути підзвітним двом лідерам, які є однаково важливими у забезпеченні ефективної управлінської діяльності, але жоден офіційно не несе відповідальності за всі посадові обов'язки керівництва, як це було у традиційній моделі, оскільки їхні обов'язки чітко розподілені з огляду на їхній досвід та навички. Лідер створення цінностей роз'яснює цілі, обговорює та встановлює щоденні пріоритети, вживає заходів та надає зворотній зв'язок щодо їх виконання. Керівник потенціалу доступний, якщо ревний працівник, у межах своєї посади, хоче звернутися до нього з питанням, наприклад, щодо найкращих практик маркетингу, стандартів компанії чи нового галузевого стандарту - або коли вона вважає, що їй потрібні поради щодо функціональної тематики. Необхідність в зміні будь-яких стратегічних та тактичних рішень веде до обговорення обох лідерів щодо альтернативних варіантів [1].

Графічно, зазначені порівняльні переваги спіральної над матричною організаційною структурою, зображено на рис. 1.

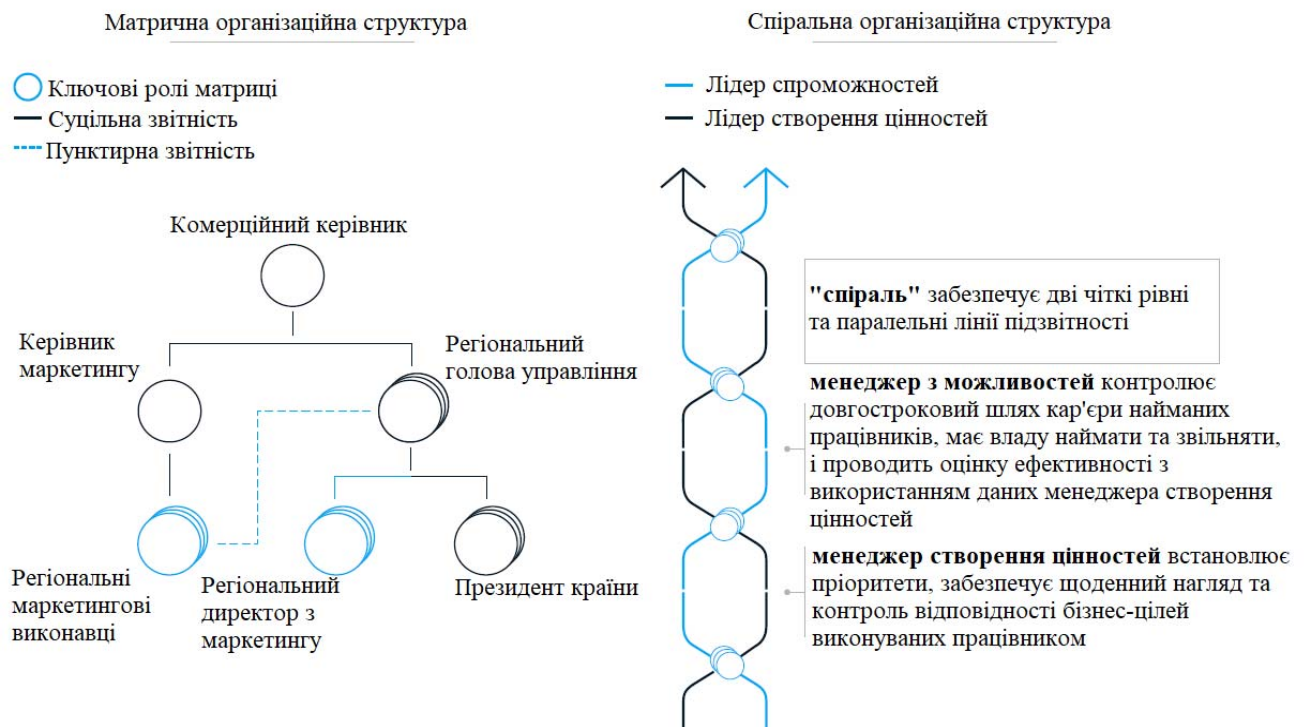


Рис. 1 Порівняльна характеристика матричної та спіральної організаційної структури
Сформовано: за матеріалами дослідження McKinsey [1]

Відповідно до рис. 1, можемо зазначити, що спіральна модель звільняє старших інженерів, дизайнерів, продавців та інших функціональних експертів від функціональних обов'язків щоденних наглядачів. Більше того, їхні працівники відчують себе більш уповноваженими, ніж у традиційній матриці, не перебуваючи в перехресті між двома керівниками, обидва з яких відчують відповідальність, що часто проявляється у наданні суперечливих настанов.

Однак важливо, щоб менеджери з потенціалу та створення цінності мали домовленість про ряд виконуваних функцій: кого назначати відповідальним при веденні проекту, які бізнес-підрозділи для цього залучати та якими витратами супроводжуватиметься реалізація проекту.

Спіральна організаційна структура має низку переваг, порівняно з традиційними, які можна об'єднати в 2 аспекти. По-перше, для сучасних підприємств, які здійснюють діяльність в передових галузях, важливим є не лише створення команди всередині колективу, а й підтримка корпоративного середовища, результатом якого є показники ефективності, зокрема продуктивність. Чіткий розподіл обов'язків лежить в основі даної моделі, яка сприяє перерозподілу співробітників з одного підрозділу (стратегічного напрямку діяльності) в інший

та дозволяє швидше й гнучкіше згенерувати нові погляди на ведення діяльності, що виходять за рамки традиційних кордонів [1]. Наприклад, відділ багатoproфільної компанії найняв занадто багато науковців, а інший відділ, не знаючи про надлишок, створив власний підрозділ НДДКР. Для забезпечення більшої ефективності та синергічності було б доцільніше мати центральний пул науковців, який би вирішив завдання двох відділів. За таких умов, спіральна модель дозволяє не лише зробити сприятливе середовище по всьому підприємству, а й забезпечити більш динамічний розподіл ресурсів. По-друге, спрямованість на досягнення балансу централізованих та децентралізованих функцій підрозділів. Концептуально їх баланс зображено на рис. 1, зокрема забезпечення взаємозв'язку управлінських рівнів та паралельних ліній підзвітності.

Для забезпечення успішної імплементації спіральної моделі, було виділено наступний алгоритм кроків [1]:

1) створення внутрішнього «ринку талантів» – визначення як професійних так і додаткових навичок та вмінь якими володіють співробітники, що дозволить здійснити гнучке використання працівників на різних проектах. Результати Давоського економічного форуму визначили, що одними з найцінніших навичок 2020 року є когнітивна гнучкість – уміння обмірковувати декілька речей одночасно. Більшість стосуються спілкування з людьми, вміння керувати, розуміти й домовлятися, приймати рішення та генерувати креативні ідеї [3]. Зі слів генерального директора Microsoft Сатї Наделлі, на 2020 рік компаніям-гігантам доведеться витратити значні суми коштів, аби «перевчити» старі кадри та здійснювати пошук нових. Натомість, у науці, архітектурі, інженерії, математиці й сфері технологій триватиме справжня боротьба за таланти [7];

2) прозоре та ефективне планування ресурсів – прогнозування потреб зовнішнього середовища в ключових цінностях, і їх порівняння з внутрішніми можливостями. Як правило, підприємство планує потреби в ключових знаннях, уміннях та досвіді співробітників, за період часу достатній для задоволення визначених потреб. У деяких компаніях планування ресурсів проводиться щоквартально. Рішення приймаються на базі здобутих даних та ключових показників ефективності;

3) забезпечення чіткої підзвітності – встановлення спільної мети для команд та правильного поєднання навичок. За умови не відповідності потребам проекту, керівник може замінити співробітника, звернувшись до лідера спроможностей;

4) збалансування управління ефективністю – готовність двох типів керівництва до оцінки роботи співробітників та надання зворотного зв'язку.

Отже, впровадження спіральної моделі значно залежить від: керівництва (направлення співробітників до досягнення поставлених цілей); кадрів (наявність розширеної системи компетенцій, умінь та навичок дозволить створити ціннісну пропозицію з мінімальними витратами часу та ресурсів); середовища функціонування підприємства (сфера діяльності в якій знаходиться компанія, конкурентне середовище та рівень розвитку країни відіграють важливу роль).

Список використаних джерел

1) De Smet A. The helix organization [Електронний ресурс] / A. De Smet, S. Kleinman, K. Weerda // McKinsey. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-helix-organization>.

2) Модель для балансу [Електронний ресурс] // Open. Інтелект-проект Києво-Могилянської бізнес-школи. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://open.kmbs.ua/helix-organization/>.

3) Навички майбутнього: які здібності будуть потрібні для роботи у 2030 році? [Електронний ресурс] // Career Hub. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://careerhub.in.ua/navichki-maybutnogo-yaki-zdibnosti-bu/>.

4) Радіонова Н. Й. Організаційна структура реалізації моделі управління затратами на підприємстві / Н. Й. Радіонова. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – №61. – С. 142–149.

5) Червинський А. Спіральна динаміка Грейвза [Електронний ресурс] / А. Червинський // Habr. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://habr.com/ru/post/441198/>.

6) Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством / В. Шорохов. // Збірник наукових праць "Ефективність державного управління". – 2015. – №44. – С. 48–57.

7) Януш О. Ключові навички, що врятовують кар'єру в 2020-му [Електронний ресурс] / О. Януш // StudWay. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://studway.com.ua/10-navichok/>.