



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ <<<
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

II-а Міжнародна науково-практична конференція



**ЕНЕРГЕТИЧНІ УСТАНОВКИ
ТА АЛЬТЕРНАТИВНІ ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ – 2025**

11-12 березня 2025 року



Секція 12. Консалтингові схеми в енергетиці.
Енергетичний аудит і методологічні основи його проведення.
Енергетичний менеджмент.

ПРОАКТИВНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту
доцент, Гетьман Ольга Олександрівна

Мета дослідження:

розроблення проактивного підходу до трансформації конфігурацій структур, що враховує оцінку швидкості зміни впливу факторів зовнішнього середовища енергетичних організацій

Досягнення сформульованої мети зумовлює необхідність виконання таких взаємозалежних завдань:

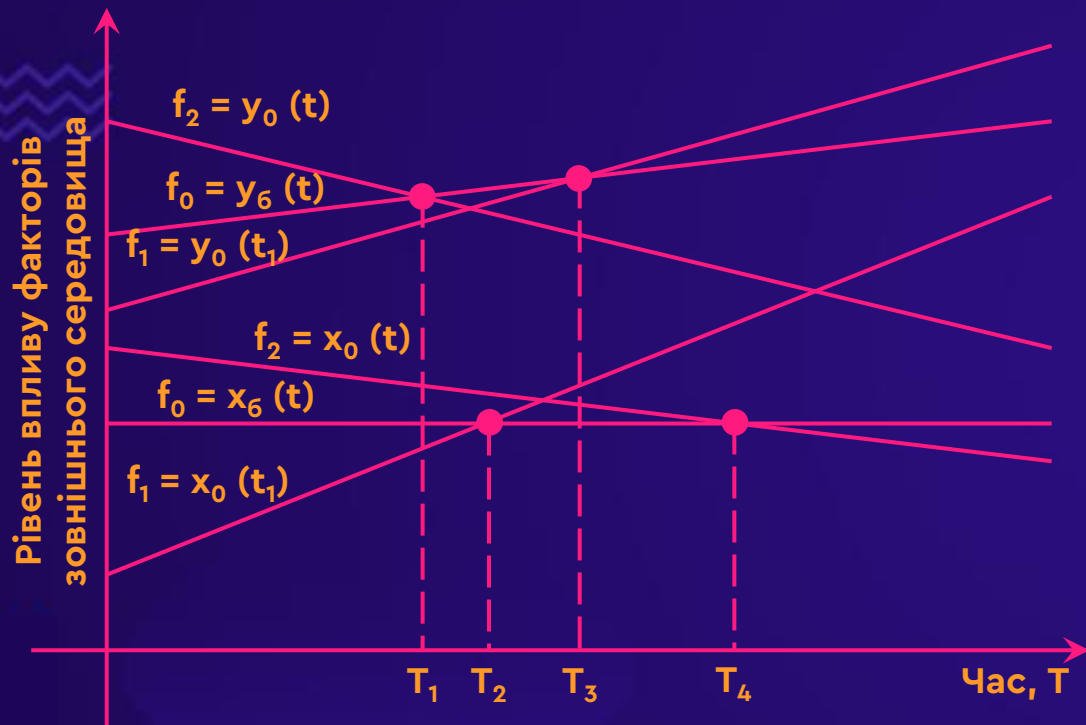
- надання класифікації підходів до трансформації організаційних структур енергетичних підприємств ;*
- розроблення матриці визначення напрямів трансформації структур ;*
- формування основних етапів проактивного підходу до трансформації конфігурацій структур*



Аналіз підходів до трансформації організаційних структур підприємств

№ групи, найменування	Сильні сторони підходу	Слабкі сторони підходу
1. Органічний підхід	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розглядається питання трансформації підприємств як комплекс дій, спрямованих на підвищення ефективності 2. Визначається необхідність руху в глобальному масштабі від функціональних форм організації структури до органічних 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трансформація визначається як перетворення структур з бюрократичних в органічні без урахування впливу факторів зовнішнього середовища 2. Відсутність сформованої сукупності й послідовності дій з трансформації організаційної структури підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища
2. Внутрішньо-структурний підхід	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розглядається питання про мінімізацію трансакційних витрат при трансформації організаційної структури 2. Розглядається процес трансформації, у тому числі як процес злиття, метою якого є підвищення конкурентоспроможності підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трансформація зводиться до зміни оргструктури на основі аналізу факторів переважно внутрішнього середовища 2. Відсутність сформованої сукупності й послідовності дій з трансформації організаційної структури підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища
3. Реактивний підхід	<ol style="list-style-type: none"> 1. Акцентується увага на вирішальній ролі чинників зовнішнього середовища на процес трансформації структури організації. 2. Визначається факт трансформації організаційної структури підприємства в процесі розвитку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність сформованої сукупності й послідовності дій з трансформації організаційної структури підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища

Приклади залежностей рівня впливу факторів зовнішнього середовища від часу



T_1, T_2, T_3, T_4 — точки перетину функцій рівня впливу факторів зовнішнього середовища підприємства та бази

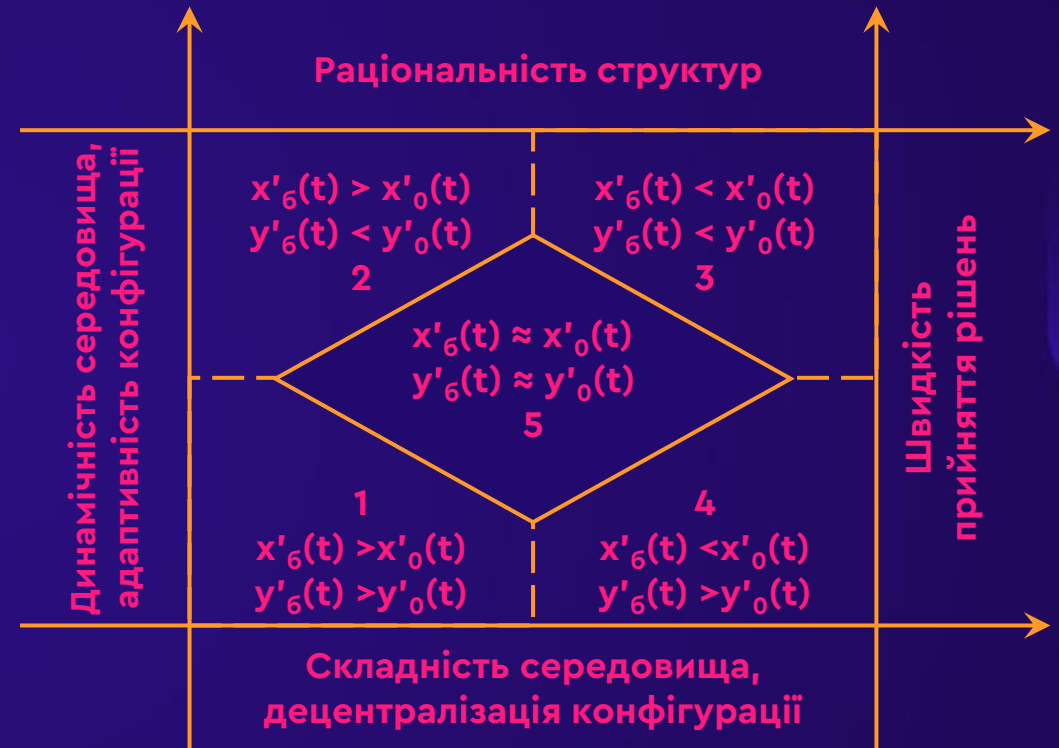
$$f_2' = y_0(t) < f_0' = y_6(t)$$

$$f_1' = y_0(t) > f_0' = y_6(t)$$

$$f_2' = x_0(t) < f_0' = x_6(t)$$

$$f_1' = x_0(t) > f_0' = x_6(t)$$

Матриця визначення напрямів трансформації структур



Зміна параметрів дизайну конфігурації у разі посилення складності зовнішнього середовища



Координаційні механізми	
1. Прямий контроль 2. Стандартизація робочих процесів	→ 1. Стандартизація випуску 2. Стандартизація навичок та знань 3. Взаємне узгодження
Вплив ключової частини структури	
1. Стратегічний апекс 2. Техноструктура	→ 1. Допоміжний персонал 2. Середина лінія 3. Операційне ядро
Децентралізація	
1. Централізація 2. Обмежена вертикальна та горизонтальна децентралізація	→ 1. Децентралізація селективного типу 2. Децентралізація паралельного типу
Формалізація праці	
1. Значна	→ 1. Незначна 2. Відносно незначна
Навчання, індоктринація	
1. Певне навчання 2. Певна індоктринація	→ 1. Значна увага навчання 2. Значна увага індоктринації



Зміна параметрів дизайну конфігурації у разі посилення динамічності зовнішнього середовища

Координаційні механізми

1. Стандартизація робочих процесів
2. Стандартизація навичок та знань



1. Прямий контроль
2. Взаємне узгодження
3. Стандартизація випуску

Вплив ключової частини структури

1. Техноструктура
2. Операційне ядро



1. Серединна лінія
2. Стратегічний апекс
3. Допоміжний персонал

Принцип групування

1. Функціональний



2. Ринковий

Розмір організаційних одиниць

1. Відносно великі



1. Відносно малі

Навчання, індоктринація

1. Певне навчання
2. Певна індоктринація



1. Значна увага навчанню
2. Значна увага індоктринації

Система планування та контролю

1. Контроль дій



1. Контроль результатів

Наявність інструментів взаємодії

1. Незначна кількість



2. Значна кількість



Основні етапи проактивного підходу до трансформації конфігурації



Мета: визначення потреби (або її відсутності) в трансформації організаційної структури підприємства

1. Визначення рівня впливу факторів складності та динамічності зовнішнього середовища (за певний час)

2. Визначення функціональних залежностей за допомогою методів кореляційного аналізу та апроксимації функції

3. Визначення похідних отриманих функцій складності та динамічності від часу (організації та базису)

4. Застосування матриці визначення напрямів трансформації структур

5. Зіставлення відповідності параметрів дизайну впливу факторів зовнішнього середовища

6. Трансформація організаційної структури конфігурації (у разі потреби)

7. Прогнозування подальшої динаміки щодо зміни впливу факторів зовнішнього середовища

До основних результатів дослідження належать такі:

- 1** представлена класифікація підходів до трансформації організаційних структур енергетичних підприємств, яка містить класифікаційну ознаку врахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на процес трансформації його організаційної структури та включає три групи (органічні, внутрішньоструктурні та реактивні підходи);
- 2** запропоновано матрицю визначення напрямів трансформації структур підприємства, яка надає можливість за умови визначення типу зовнішнього середовища та функціональних залежностей рівнів впливу факторів складності та динамічності визначати напрям трансформації у бік децентралізації, раціональності та адаптивності структури;
- 3** сформовані основні етапи проактивного підходу до трансформації конфігурацій структур, який враховує оцінку швидкості зміни впливу факторів зовнішнього середовища організацій та надає можливість своєчасно здійснити відповідні організаційні зміни; підхід являє собою сукупність та послідовність дій щодо структурної трансформації підприємства.



ДЯКУЮ

ЗА

УВАГУ!