

УДК 332.02

JEL: B 41, M 19, H 70

DOI: 10.35774/rarrpsu2021.26.055

Олена ДУДКІНА

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
E-mail: olenadudkina65@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-0659-1799

Інна ЧИКАЛО

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
E-mail: chykalov.i.v@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-4824-8999

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Висвітлено питання організаційного проектування діяльності органу місцевого самоврядування. Систематизовано наукові підходи щодо розгляду організаційного проектування. Розроблено рекомендації щодо використання сучасних технологій організаційного проектування у діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема інструментарію моделювання організаційної зрілості організації, що широко застосовується бізнес-структурами.

Мета. Метою статті є систематизація наукових підходів щодо проектно-організаційної діяльності органів місцевого самоврядування та окреслення напрямів імплементації сучасних технологій організаційного проектування у практику функціонування органів місцевого самоврядування.

Результати. Обґрунтовано, що в умовах децентралізації для забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів та об'єктів місцевого самоврядування необхідним є використання сучасних технологій організаційного проектування. Доведено, що організаційна діяльність є важливою складовою діяльності органу місцевого самоврядування, завдяки якій реалізуються найважливіші повноваження місцевих представницьких органів. Проаналізовано наукові підходи щодо розгляду організаційного проектування. Акцентовано увагу на тому, що технологія організаційного проектування в публічному управлінні є одночасно управлінською технологією та інструментом розробки і впровадження організаційних нововведень у практику управління органами й установами публічного сектору. Запропоновано використовувати поряд з існуючими традиційними методами організаційного проектування (експертними, структуризації цілей, аналогій, організаційного моделювання) інструментарій моделювання технологічної зрілості організації, що застосовується у практиці організування діяльності бізнес-структур. Розроблено рекомендації щодо імплементації моделей організаційної зрілості у практику управління органів місцевого самоврядування та виокремлено певні обмеження щодо можливостей їх застосування для оцінювання рівня організаційної зрілості органів місцевого самоврядування. Представлено адаптовану модель організаційної зрілості щодо організаційного проектування в органі місцевого самоврядування.

Ключові слова: організаційне проектування, проектно-організаційна діяльність, орган місцевого самоврядування, проектний підхід, управлінський підхід, моделі організаційної зрілості.

Рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 11.

Olena DUDKINA, Inna CHYKALO

MODERN TECHNOLOGIES OF ORGANIZATIONAL DESIGN OF ACTIVITY OF LOCAL GOVERNMENT BODY

ABSTRACT

Introduction. The article is devoted to the issues of organizational design of the activity of the local self-government body. The article systematizes scientific approaches to the consideration of organizational design. Recommendations for the use of modern technologies of organizational design in the activities of local governments, including tools for modeling the organizational maturity of the organization, which is widely used by business structures are there.

Goal. The purpose of this article is to systematize scientific approaches to the design and organizational activities of local governments and outline areas of implementation of modern technologies of organizational design in the practice of local government.

Results. It is substantiated that in the conditions of decentralization to ensure effective interaction of subjects and objects of local self-government it is necessary to use modern technologies of organizational design. It is proved that organizational activity is an important component of the activity of a local self-government body, due to which the most important powers of local representative bodies are realized. Scientific approaches to the consideration of organizational design are analyzed. Emphasis is placed on the fact that the technology of organizational design in public administration is both management technology and a tool for developing and implementing organizational innovations in the practice of management of public sector bodies and institutions. It is proposed to use, along with the already existing traditional methods of organizational design (expert, structuring goals, analogies, organizational modeling) tools for modeling the technological maturity of the organization, used in the practice of organizing the activities of business structures. Recommendations for the implementation of organizational maturity models in the practice of local government management have been developed and certain limitations on the possibilities of their application to assess the level of organizational maturity of local governments have been identified. The article presents an adapted model of organizational maturity for organizational design in local government.

Keywords: Organizational design, design and organizational activities, local government, project approach, management approach, models of organizational maturity.

Fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 11.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. В умовах децентралізації органи місцевого самоврядування наділені широкими повноваженнями щодо управління територією та необхідним ресурсом для їхнього забезпечення. Для реалізації цих повноважень повною мірою необхідним є формування ефективної та гнучкої структури управління, що зможе адаптуватись як до місцевих умов та особливостей території, так і до умов динамічного зовнішнього середовища. З огляду на зазначене важливим є використання сучасних технологій організаційного проектування, оскільки саме його інструментарій дозволить збалансувати як сучасні виклики внутрішньої взаємодії органів місцевого самоврядування, так і взаємодії суб'єктів та об'єктів місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організаційного проектування відображено у працях таких науковців: Е. Камерон, М. Грін, В. Кукоба, Д. Новіков, І. Сисоєнко, І. Черниш та ін. Засади становлення інституту публічного управління досліджували О. Оболенським, Н. Мельтюховою, Н. Фоміцькою, Т. Панченко та ін. Однак беручи до уваги наявний науковий інтерес щодо досліджуваної проблематики, зазначимо, що об'єктом аналізу є переважно, бізнес-структури, а питання проектно-організаційної діяльності органів місцевого самоврядування досі мало досліджені.

Мета. Метою даної статті є систематизація наукових підходів щодо проектно-організаційної діяльності органів місцевого самоврядування та окреслення напрямів імплементації сучасних технологій організаційного проектування у практику функціонування ОМС.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливою складовою діяльності органу місцевого самоврядування є організаційна діяльність, завдяки якій практично реалізуються

найважливіші повноваження місцевих представницьких органів, а саме: управління відповідними об'єктами, планування і координація тощо. Як слушно зазначає В. Куйбіда, «...саме завдяки організаційній діяльності розв'язуються питання правильної побудови органів місцевого самоврядування; їхнє створення; забезпечення злагодженості й чіткості в їхній роботі, визначення побудови їхніх структурних частин, повноважень службовців; чітке розмежування функцій між органами, а також між окремими ланками й виконавцями з подальшим закріпленням їхньої компетенції у відповідних положеннях тощо» [4]. Так, у системі складових управлінської діяльності ОМС об'єктивно виділяється функція організаційного проектування, що передбачає побудову структури організації як складної системи та забезпечення її формування, розвитку та в подальшому – удосконалення та реформування.

Проблематика організаційного проектування у фаховій літературі розглядається як з проектної позиції, так і з управлінської.

Так, за проектним підходом організаційне проектування визначається як обмежена у часі цілеспрямована зміна організаційної системи, що відображає інноваційну діяльність у сфері організаційних відносин.

Водночас зауважимо, що в межах управлінської позиції «організаційне проектування» фахівці вивчають дещо ширше за такими підходами:

- процесним: як сукупність управлінських процесів, якими є функції управління (планування, організація організаційних елементів, організація взаємодії між структурними підрозділами, розподіл повноважень між структурними підрозділами, мотивація, контроль);
- системним: як сукупність взаємозв'язків та складових механізмів побудови елементів або як сукупність організаційних заходів та відповідних організаційних дій;
- ситуаційним: як процес, що потребує певних коректив в організації управління залежно від конкретної управлінської ситуації, що базується на вмінні визначати чинники та прогнозувати наслідки впливу певної ситуації на функціонування організації;
- адаптивним: як механізм пристосування організації до змін і динаміки зовнішнього середовища.

В рамках управлінського підходу заслуговують на увагу науково-методологічні розробки В. Кравченка та М. Пітцика, які розглядають проектно-організаційну діяльність як «організаційну діяльність, спрямовану також на організацію практичного здійснення всіх функцій менеджменту – планування, координації, обліку та контролю, на забезпечення нагляду за діяльністю підпорядкованих органів, об'єктів господарського й культурного призначення; на організацію перевірки виконання прийнятих рішень, на проведення безпосередньо організаторської роботи серед населення з метою його залучення до практичного вирішення конкретних завдань соціально-економічного розвитку на відповідній території» [3].

Технологія організаційного проектування в публічному управлінні є однією з управлінських технологій та своєрідним інструментом розробки і впровадження організаційних нововведень у практику управління органами й установами публічного сектору. Методичний інструментарій проектно-організаційного проектування в органі місцевого самоврядування охоплює «...сукупність методів та інструментів, застосування яких дозволяє поліпшити оперативність і адаптивність системи державного управління, а також знизити невизначеність і ризик, властиві організаційному проектуванню» [8].

Враховуючи те, що управлінські рішення, які приймають структурні підрозділи органів місцевого самоврядування, мають базуватися на використанні всього обсягу інформації про поточну та планову діяльність, важливим у цьому разі може бути застосування, поряд з існуючими традиційними методами організаційного проектування (експертними, структуризації цілей, аналогій, організаційного моделювання) інструментарію моделювання технологічної зрілості організації, що застосовується у практиці організування діяльності бізнес-структур. Моделі оцінювання зрілості організації використовуються для визначення рівня розвитку, досягнення досконалості та оцінювання процесів в організації. У більшості випадків моделі зрілості (технологічної, організаційної) розглядають як засіб спрямування дій організації на досягнення її стратегічних цілей. Модель технологічної зрілості за змістом є описом стадій еволюції, які

проходять організації в міру того, як вони визначають, реалізують, вимірюють, контролюють і вдосконалюють процеси створення продукту своєї діяльності [2].

Імплементация таких моделей у практику управління органів місцевого самоврядування, на наш погляд, дозволить обирати напрями удосконалення базових управлінських компетентностей і зміцнення його організаційної зрілості. Оскільки кожна організація в своєму розвитку проходить певні етапи, які характеризуються місією, стратегією, технологією роботи, організаційною структурою, рівнем компетенції персоналу та іншими якісними і кількісними характеристиками, перехід на кожен наступний, більш високий рівень розвитку, дозволяє їй більш динамічно реагувати на вимоги споживачів і оптимально використовувати свої внутрішні ресурси. Модель зрілості допомагає організації вибрати адекватну стратегію удосконалення всіх процесів.

Така концепція передбачає постійне вдосконалення системи управління організацією, а відповідні моделі охоплюють знання інструментів управління, враховують перенесення кращого досвіду та розвиток персоналу, орієнтовані на оптимізацію управлінських процесів, а також формування єдиної методології розвитку управління організацією.

На сьогодні в теорії та практиці управління є значна кількість моделей оцінювання різних аспектів зрілості організацій, які об'єднані спільними завданнями – оцінювання поточного стану організації у відповідній сфері, підготовка та навчання персоналу, надання можливості неперервного удосконалення.

У табл. 1 представлено поширені у міжнародній практиці моделі оцінювання організаційної зрілості організацій.

Таблиця 1

Моделі організаційної зрілості організацій

№ з/п	Модель	Розробник	Рівні зрілості	Характеристика моделі
1	Project Management Maturity (PM Maturity)	Каліфорнійський університет Берклі	«Безсистемний», «Плановий», «Управління на рівні проекту», «Управління на корпоративному рівні», «Вдосконалення»	Дозволяє провести діагностику рівнів зрілості груп процесів управління як за галузями знань, так і за етапами проектного управління
2	Project Management Maturity Model (PMMM)	Г. Керцнер	«Загальна термінологія», «Загальні процеси», «Єдина методологія», «Бенчмаркінг», «Неперервне покращення»	Передбачає активне застосування інструментів бенчмаркінгу для забезпечення конкурентних переваг на основі порівняння ефективності управління даної організації з ефективністю методик світових лідерів
3	3. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)	Міністерство державної Торгівлі Сполученого Королівства	«Усвідомлення процесу», «Відтворюваний процес», «Керований процес», «Оптимізований процес».	Поєднує три моделі: (рівня зрілості управління портфелями (PfM3); рівня зрілості управління програмами (PgM3); рівня зрілості управління проектами (PjM3)), кожна з яких має п'ять рівнів зрілості процесів управління
4	Інтегрована модель Organizational Project Management Maturity Model (OPM-3)	Американський Інститут управління проектами	«Стандартизовані процеси», «Вимірювані процеси», «Контрольовані процеси», «Оптимізовані процеси»	Пов'язує знання – найкращі практики з управління проектами; оцінювання як інструмент оцінювання рівня поточної зрілості та визначення сфер покращення та покращення – побудови схеми розвитку управління для максимального досягнення стратегічних цілей

Джерело: [1;4;6;8;9].

На наш погляд, існують певні обмеження щодо можливостей застосування вказаних моделей для оцінювання рівня організаційної зрілості органів місцевого самоврядування, а саме:

- по-перше, це врахування змісту та меж термінологічної бази з урахуванням особливостей діяльності ОМС;
- по-друге, рівні моделей мають або дещо укрупнений характер (моделі 2 і 4), або надто подрібнений (моделі 1 і 3), зумовлює складність застосування як у діяльності ОМС, так і зовнішнього оточення сфери публічного управління;
- по-третє, згадані моделі передбачають отримання оцінки за бінарною шкалою «так» чи «ні», хоча доцільніше застосовувати більш диференційовані шкали;
- по-четверте, існуючі моделі передбачають слідування «лінійній» логіці, що не відповідає прискореним темпам запровадження сучасних управлінських підходів до місцевого самоврядування.

Водночас, на наш погляд, найбільшої уваги з позиції можливості імплементації у практику ОМС заслуговує інтегрована модель – Organizational Project Management Maturity Model (OPM-3), розроблена Інститутом управління проєктами (PMI, США), і яка стала міжнародним стандартом у цій галузі, що допомагає організаціям оцінювати й розвивати свої можливості з ефективної реалізації проєктів.

Вважаємо, що набуття організаційної зрілості як працівниками ОМС, так і організацією загалом, можна описати покроковою моделлю формування компетентностей. Враховуючи наведені вище положення, застосовані у бізнес-моделях, та наявні логічні підтвердження, для практичного використання можна рекомендувати адаптовану модель проєктної зрілості для органів місцевого самоврядування, в якій виокремлюють чотири рівні зрілості ОМС (рис. 1).



Рис. 1. Адапована модель організаційної зрілості щодо організаційного проєктування в органі місцевого самоврядування

Джерело. адаптовано авторами.

Використання моделей організаційної зрілості органом місцевого самоврядування дозволить визначити ступінь його готовності до ефективного управління своєю діяльністю і розвитком на основі сучасних управлінських підходів. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, дослідити, наскільки ефективно виконуються, управляються й контролюються відповідні роботи. У «зрілій» організації наявні чітко регламентовані й технологічно організовані (скоординовані) процедури досягнення якісного надання адміністративної послуги.

В умовах децентралізації вихід органу управління на доволі розвинутий рівень організаційної зрілості дозволить системно забезпечити постійну, незалежну від конкретних осіб, орієнтацію діяльності на досягнення мети та стратегічних цілей.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Таким чином, організаційне проектування в органах місцевого самоврядування є невід'ємною складовою управлінської діяльності. Інструментарій організаційного проектування дозволяє створити гнучку адаптивну структуру організації, побудова якої враховує як виклики зовнішнього середовища, так і відповідатиме внутрішньому ресурсному потенціалу органу місцевого самоврядування. Зазначене потребує застосування сучасних управлінських технологій, що дозволить повною мірою реалізувати управлінські функції, визначені чинним законодавством. Важливим у цьому плані є застосування сучасних технологій організаційного проектування, зокрема моделей організаційної зрілості, що дозволить досягти досконалості через оцінювання процесів в організації. Водночас напрями імплементації інших сучасних технологій організаційного проектування у практику діяльності органів місцевого самоврядування можуть бути предметом подальших наукових розвідок у цій сфері.

Література

1. Богданов В.В. Управління проектами в Microsoft Project 2002: Учбовий посібник. Харків. 2003. 640 с.
2. Дудкіна, О., Дудкін П. Удосконалення функціональної діяльності органів публічного управління в умовах децентралізації: аспекти організаційного проектування. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю*, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.] ; відпов. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 47–50.
3. Кравченко В., Пітцик М. Питання компетенції місцевого самоврядування в контексті реформування системи територіальної системи влади. Збірник матеріалів та документів. За заг. ред. Р.П. Безсмертного. Київ: Атіка-Н, 2009. С. 227.
4. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування. Монографія. Київ: МАУП, 2004. 432 с.
5. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2009. 420 с.
6. Сисоєнко І. А. Еволюція поглядів на етапи здійснення організаційного проектування на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. 2013. № 3 (65). С. 163–169.
7. Скорик О. О. Концептуальні засади організаційного проектування в публічному управлінні. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/34.pdf
8. Черниш І. В. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 5 (3). С. 121–124.
9. Galbraith J.R. *Organizational Design*. Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company, 1977. 426 p.

References

1. Bohdanov, V (2003) *Upravlinnya proektamy v Misrosoft Projetst 2002* [Project Management in Microsoft Project]. Kharkiv [in Ukrainian].
2. Dudkina O., Dudkin P. (2020). Udoskonalennya funktsional'noyi diyal'nosti orhaniv publichnoho upravlinnya v umovakh detsentralizatsiyi: aspekty orhanizatsiyonoho proektuvannya [Improving the functional activity of public administration in the context of decentralization: aspects of organizational design]. Proceedings of the *Aktual'ni problemy menezhmentu ta publichnoho upravlinnya v umovakh innovatsiyonoho rozvytku ekonomiky: materialy dop. Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. z mizh nar. Uchastyu* (Ukraine, m. Ternopil', 15 travnya 2020 r.) (eds. R. R. Avhustyn, A. Yu. Vasina, T. L. Zhelyuk, M. M. Shkil'nyak), Ternopil: TNEU, pp.. 47–50 [in Ukrainian].
3. Kravchenko V., Pittsyk M. (2009). *Pytannya kompetentsiyi mistsevoho samovryaduvannya v konteksti reformuvannya systemy terytorial'noyi systemy vlady. Zbirnyk materialiv ta dokumentiv* [The issue of local government competence in the context of reforming the system of territorial government. Collection of materials and documents]. Kyiv: Atika-N [in Ukrainian].
4. Kujbida, V. (2004) *Pryntsypy i metody diyal'nosti orhaniv mistsevoho samovryaduvannya* [Principles and methods of local government]. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
5. Kukoba, V. (2009) *Orhanizatsiyne proektuvannya pidpryyemstva* [Organizational project management]. K. KNEU. 2009 [in Ukrainian].
6. Sysoyenko, I. A. (2013). Evolyutsiya pohlyadiv na etapy zdiysnennya orhanizatsiyonoho proektuvannya na pidpryyemstvi [Evolution of views on the stages of organizational design in the enterprise]. *Visnyk ZhDTU*, no. 3, 3 (65)., pp. 163–169. [in Ukrainian].
7. Skoryk, O. O. Kontseptual'ni zasady orhanizatsiyonoho proektuvannya v publichnomu upravlinni [Conceptual principles of organizational design in public administration.]. Available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/34.pdf. (accessed 10 September 2021) [in Ukrainian].
8. Chernysh, I. V. (2014). Proektuvannya orhanizatsiyonoyi struktury upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh konkurentnoho seredovyshcha [Designing the organizational structure of enterprise management in a competitive environment]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*. no. 5 (3). pp. 121– 124. [in Ukrainian].
9. Galbraith, J.R. (1977) *Organizational Design*. Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company [in English].

Статтю отримано 30 жовтня 2021 року
Article received October 30, 2021