

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВІ

УДК 35:354

[https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3\(15\)-198-204](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3(15)-198-204)

Михайловська Олена Василівна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національний університет «Чернігівська політехніка», 14035, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95, тел.: (050) 355-02-85, e-mail: m-olena@ukr.net, <http://orcid.org/0000-0002-7682-2292>

Старченко Григорій Володимирович,

доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національний університет «Чернігівська політехніка», 14035, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95, тел.: (0462) 921-914, e-mail: g.v.starchenko@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2707-1055>

Дука Анастасія Петрівна,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національний університет «Чернігівська політехніка», 14035, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95, тел.: (050) 385-80-49, e-mail: apd@online.ua, <https://orcid.org/0000-0001-7682-4274>

ПРОГРЕСИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Анотація. Досліджено сутність управління проектами та управління змінами як одних з прогресивних управлінських технологій в сучасному світі. Зазначено, що напрацьовані інструменти проектного менеджменту та менеджменту змін не знайшли широкого використання у практичній діяльності на різних рівнях публічного управління. Наголошено, що управлінці в основному продовжують використовувати лише традиційні підходи. Схарактеризовано ключові елементи «управління проектами» та «управління змінами». Розкрито сучасні підходи до тлумачення наукових категорій, що досліджуються. Виокремлено зв'язок між управлінськими технологіями, що досліджуються та напрями їх використання в публічно-управлінській діяльності. Представлено узагальнену систему взаємозв'язку управління змінами та управління проектами і процесу переходу з поточного стану до бажаного. Підкреслено, що створення та впровадження змін, особливо в публічній сфері, вимагає важкої роботи і розуміння процесу впровадження змін. Наголошено, що перелік проблемних питань пов'язаних з управління змінами, включає в себе функціональні проблеми та проблеми прийняття рішень. Акцентовано, що постійні зміни створюють проблему ухвалення ефективних управлінських рішень, що призводить до утворення замкнутого циклу безперервного процесу управління змінами. Зазначено про існування

багатьох підходів та інструментів для удосконалення роботи організації, але вказано, що всі вони коригують одну або декілька частин організації (процеси, системи, структура організації, робочі ролі). Представлено ключові складові забезпечення успішного управління з реалізації змін. Доведено, що управління проектом фокусується на завданнях для досягнення вимог проекту, а управління змінами орієнтоване на людей, на яких вплинула зміна.

Ключові слова: публічне управління, управління проектами, управління змінами, взаємодія.

Mykhailovska Olena Vasilievna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Administration and Organizations' Management in Chernihiv Polytechnic National University, 14035, Chernihiv, Shevchenko Str., 95, tel.: (050) 355-02-85, e-mail: m-olena@ukr.net, <http://orcid.org/0000-0002-7682-2292>

Starchenko Grygoriy Vladimirovich,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Administration and Organizations' Management Chernihiv Polytechnic National University, tel. тел.: (0462) 921-914, e-mail: g.v.starchenko@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2707-1055>

Duka Anastasiia Petrovna,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Department of Public Administration and Organizations' Management in Chernihiv Polytechnic National University, 14035, Chernihiv, Shevchenko Str., 95, tel.: (050) 385-80-49, e-mail: apd@online.ua, <https://orcid.org/0000-0001-7682-4274>

PROGRESSIVE MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN THE PUBLIC SPHERE

Abstract. The essence of project management and change management as one of the advanced management technologies in the modern world is studied. It is determined that the main tools of project management and change management have not been widely used in practice at various levels of public administration. It is emphasized that managers generally continue to use only traditional approaches. The key elements of “project management” and “change management” are characterized. Modern approaches to the interpretation of the studied scientific categories are revealed. The connection between the management technologies under study and the directions of their use in public administration activities is highlighted. It is represented by a generalized system of interrelation of change management and project management and the process of transition from the current state to the desired one. It is emphasized that it creates and implements changes, features in the public sphere, requires important work and understanding of the process of implementation of changes. It is emphasized that the list of issues related to change management includes functional and decision-making issues. It is emphasized that constant changes create the problem of making effective management decisions, which leads to the creation of a closed cycle of a continuous process of change management. It is defined about the existence of many approaches and tools to improve the organization of

work, but it is noted that they can all use one or more parts of the organization (processes, systems, organizational structure, work roles). The key components of ensuring successful management with the implementation of changes are presented. It is proved that project management focuses on tasks to achieve project requirements, change management in the assessment of people affected by the change.

Keywords: public management, project management, change management, interaction.

Постановка проблеми. Управління проектами та управління змінами на сьогодні є одними з найбільш прогресивних управлінських технологій в цивілізованих державах, що продовжують швидко розвиватись. Напрямів застосування даних концепцій менеджменту надзвичайно багато, і вони вже охоплюють практично всі сфери людської життєдіяльності. Однак, варто наголосити, що на сьогодні вже апробовані інструменти проектного менеджменту та менеджменту змін все ще не знайшли широкого використання у практичній діяльності на різних рівнях публічного управління в Україні, не дивлячись на певні теоретичні напрацювання. Для багатьох управлінців такі методи залишаються доволі невідомим напрямом у методиці управління, оскільки більшість з них продовжують віддавати перевагу традиційним підходам, використовуючи або застарілі командно-адміністративні методи управління, або точково-новітні (функціональний менеджмент). Варто наголосити, що вітчизняні науковці майже зовсім не приділяють уваги питанням співвідношення понять «управління змінами» та «управління проектами».

Аналіз останніх досліджень. Американські вчені сьогодні продовжують активно досліджувати не лише взаємозв'язок понять «управління змінами» та «управління проектами», а й приділяють увагу пошуку

дієвих механізмів використання даних управлінських технологій у практичній сфері публічного управління. Теоретичним питанням управління змінами приділяли увагу У. Бридж, Пітер Ф. Друкер, К. Левін, К. Хюберт, Дж. Хубер та інші. Сучасна методологія проектного менеджменту знайшла відображення в працях закордонних та вітчизняних дослідників, зокрема таких: С. Бушуєв, В. Вайсман, Д. Декарло, К. Кошкін, І. Мазур, Дж. Тернер, А. Товб, Г. Ципес, В. Шапіро, Ф. Ярошенко та інших. Водночас у вітчизняній управлінській теорії питання щодо розмежування «управління проектами» та «управління змінами» не знайшли належного висвітлення, а наукові праці в основному стосуються окремих складових даних технологій.

Мета статті. Дослідження ключових зв'язків між сучасними управлінськими технологіями (управління проектами та управління змінами) та напрямів їх використання в публічно-управлінській діяльності.

Виклад основного матеріалу. Управління змінами та управління проектами – дві критичні технології, які застосовують у процесі управлінської діяльності задля підвищити ймовірності успіху. Слід підкреслити, що найкращі роботи в аспекті розробки теоретичних положень та пошуку ефективних шляхів імплементації даних надбань з управління змінами

та управління проектами в практичну діяльність публічної сфери розробляються все ж таки за межами нашої держави, що, безумовно, є негативною тенденцією. Сьогодні можна зустріти твердження згідно з яким зміни – це проект, ініціатива або рішення, що впроваджується в організації для покращення способів виконання робіт, вирішення проблемних питань або використання можливостей [1]. Відповідно до інших визначень управління змінами – це: 1) системний підхід до роботи зі змінами; 2) структурований спосіб застосування інструментів, знань і ресурсів для ефективного стимулювання успіху організації [2]; 3) процес, інструменти і методи для управління людською стороною змін для досягнення необхідного результату [3]. При цьому управління змінами має чітку мету – забезпечити переваги й бажані результати зміни.

Сучасний підхід до тлумачення проекту визначає його розуміння як елементу, фрагмента чи етапу у виконанні певних програм, самодостатньо-

го управлінського рішення господарського, фінансового характеру. Таке його значення передбачає не пропозицію, що допускає зміни, альтернативи, уточнення, а конкретне завдання, обмежене визначеними рамками в просторі та часі, рівнем фінансування тощо. Отже, проект – це унікальне починання, одноразова послідовність дій, комплекс заходів, що спрямовані на досягнення певної мети. Він інтегрує в собі як певну ідею, задум, так і необхідні дії щодо впровадження цього задуму в практичну площину [4].

Водночас управління проектами – це застосування знань, навичок, інструментів і методів до проектної діяльності для задоволення вимог проекту. Управління проектами здійснюється за допомогою інтеграції процесів управління проектами: ініціювання, планування, виконання, моніторинг, контроль і закриття [3]. Узагальнено взаємозв'язок представлених технологій в управлінській системі можна візуалізувати за допомогою рис. 1.

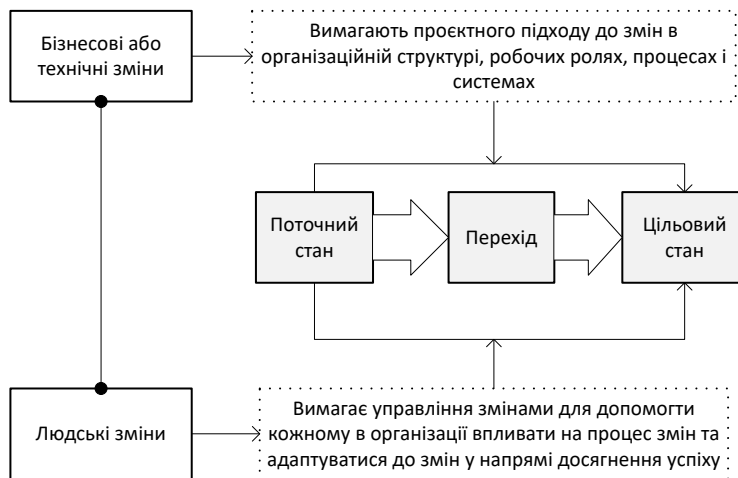


Рис. 1. Взаємозв'язок управління змінами та управління проектами*
*побудовано авторами

Зазначимо й про те, що простий опис змін не призводить до їх реалізації. Створення та впровадження змін, особливо в публічній сфері, вимагає важкої роботи і розуміння процесу впровадження змін. Варто наголосити, що перелік проблемних питань пов'язаних з управління змінами, включає в себе функціональні проблеми та проблеми прийняття рішень. Постійні зміни ендогенного та екзогенного характеру створюють проблему ухвалення ефективних управлінських рішень у всіх сферах життєдіяльності людей тому приймаються в умовах ризиків та невизначеності [5]. Водночас вирішення проблемних питань викликають ще більше змін. Отримуємо замкнутий цикл безперервного процесу управління змінами.

Після внесення змін в діяльність певної організації, в кінцевому підсумку відбудеться вплив на одну або декілька сфер одночасно, серед яких: процеси, системи, структура організації, робочі ролі. Хоча існує багато підходів й інструментів, які використовуються для поліпшення роботи організації, всі вони коригують одну або декілька з наведених частин організації.

Зазначимо, що управління змінами та управління проектами – дві ключові технології, необхідні для ефективної реалізації змін у будь якій підсистемі публічного управління.

Представлені технології включають в себе інструменти, які можуть бути використані для допомоги управлінням у напрямі досягнення успіху. Необхідно підкреслити, що «технічна сторона» не обов'язково є технологічною та стосується всіх змін (культура, оновлення політики, проекти та ініціативи тощо) (рис. 2).

Тобто, як управління проектами, так і управління змінами підтримують перетворення організації з поточного стану через перехідний стан в бажаний майбутній стан (нові процеси, системи, організаційні структури або робочі ролі). Отже: 1) управління проектом фокусується на завданнях для досягнення вимог проекту; 2) управління змінами орієнтоване на людей, на яких вплинула зміна [6].

Важливим є те, що будь-які зміни в процесах, системах, організаційних структурах і / або робочих ролях матимуть технічну й кадрову складову. Управління проектами та управління змінами перетворилися в технології, що забезпечують як структуру, так й інструменти, які необхідні для успішного управління та реалізації змін в технічній і кадровій областях (рис. 3).

За таких умов якщо команда проекту визначає конкретні дії для переходу з поточного стану до цільового (шляхом зміни процесів, систем, організаційних структур чи робочих ролей), то команда зі змін описує в загальних рисах кроки, необхідні для допомоги людям, яких стосуються зміни, виконувати свою роботу (функції) з урахуванням змін.

Висновки. Нерозривність понять «управління проектами» й «управління змінами» та пошуку шляхів їх комплексного поєднання в практичній сфері публічного управління в сучасних трансформаційних умовах державно-управлінської діяльності є вимогою часу. Однак, варто розуміти ключові відмінності між ними, для ефективного впровадження реформаційних змін в Україні. У загальному розумінні метою управління проектами в публічній сфері є ефективне структуроване роз-

гортання ресурсів для розробки і впровадження рішення з точки зору того, що необхідно зробити для процесів, систем, організаційної структури та ро-

бочих ролей. Мета управління змінами полягає в тому, щоб допомогти кожній людині, на яку впливає зміна, зробити успішний перехід.

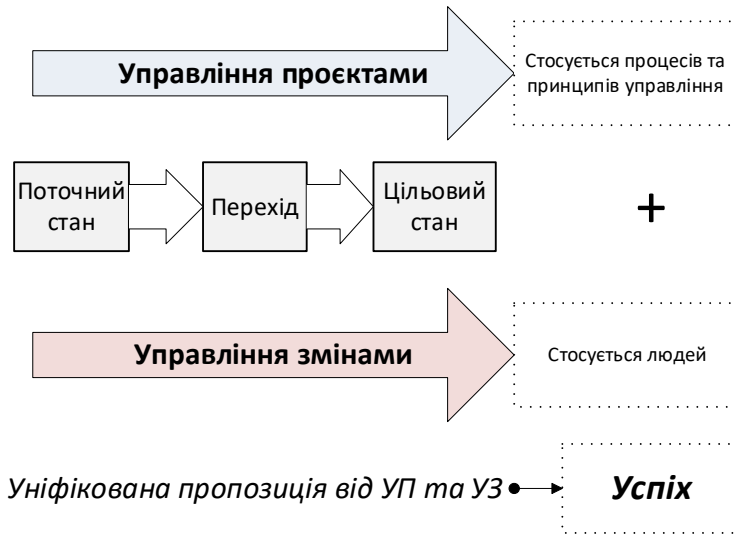


Рис. 2. Підтримка переходу з поточного стану до бажаного*
*побудовано авторами

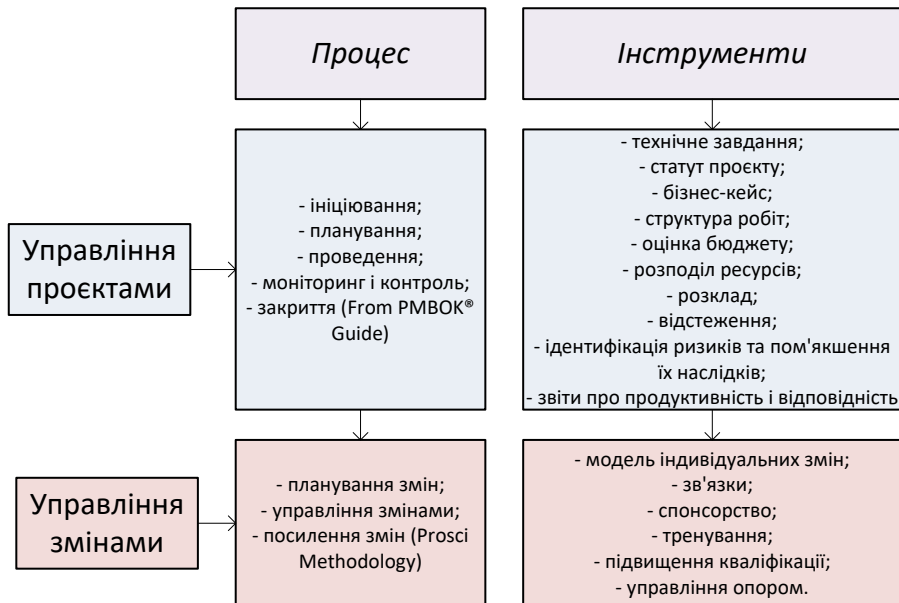


Рис. 3. Складові забезпечення успішного управління з реалізації змін
*побудовано авторами на основі [1]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Definition of Change Management. Prosci. URL : <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-definition>

2. The Ultimate List of Change Management Tools to Drive Change Like a Pro. Creately. URL: <https://creately.com/blog/diagrams/change-management-tools-list/>

3. Project management. I. Project Management Institute. II. Title: PMBOK guide. URL : https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf

4. Макух Я.Д. Термінологічні рівні поняття “проект”. Глобалізація та управління проектами у XXI столітті: Матеріали наук.-практ. конф., Львів, 9-10 жовт. 2003 р. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2003. С. 35-37.

5. Zhinko D. (2018) How Salesforce change management may reduce change pain. ScienceSoft. URL : <https://www.scnsoft.com/blog/salesforce-change-management>

6. Salesforce Support & Administration. ScienceSoft. URL : <https://www.scnsoft.com/services/salesforce/support>

REFERENCES:

1. *Definition of Change Management.* (2018). Prosci. URL : <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-definition> [in English].

2. *The Ultimate List of Change Management Tools to Drive Change Like a Pro.* (2021). Creately. URL: <https://creately.com/blog/diagrams/change-management-tools-list/> [in English].

3. *Project management.* (2013). I. Project Management Institute. II. Title: PMBOK guide. URL : https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf [in English].

4. Makukh Ya.D.(2003). *Terminolohichni rivni poniattia “proekt” [Terminological levels of the concept of “project”].* Hlobalizatsiia ta upravlinnia proektamy u KhKhI stolitti: Materialy nauk.-prakt. konf., Lviv, 9-10 zhovt. 2003 r. L.: LRIDU NADU. pp. 35-37. [in Ukrainian].

5. Zhinko D. (2018) *How Salesforce change management may reduce change pain.* ScienceSoft. URL : <https://www.scnsoft.com/blog/salesforce-change-management> [in English].

6. *Salesforce Support & Administration.* (2019). ScienceSoft. URL : <https://www.scnsoft.com/services/salesforce/support> [in English].