

РЕГІОНАЛЬНЕ ТА ГАЛУЗЕВЕ УПРАВЛІННЯ

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2022-2-02>

УДК 351.88::327.7::341.11

Карамішев Дмитро Васильович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри соціальної і гуманітарної політики
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: dyk1vip@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-1617-3240>

Дідок Юлія Валентинівна,
доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління та державної служби
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
e-mail: yuliyadidok@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-3364-115X>

Замчий Сергій Володимирович,
аспірант кафедри публічної політики,
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ЗМІНАМИ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ

Анотація. У статті досліджено теоретичні і прикладні аспекти управління структурними змінами організацій публічної сфери на основі проєктного підходу, а також особливості та можливості трансформації їхньої організаційної структури відповідно до суспільних потреб з урахуванням сучасних уявлень щодо динамічних і адаптивних організаційних структур публічної сфери суспільства. Розглядається перехід організацій публічної сфери до більш ефективних і гнучких адаптивних організаційних структур, діяльність яких спрямована на задоволення суспільних потреб, пов'язаних із сучасними викликами потребує злагоджених, термінових і сфокусованих дій в умовах невизначеності та ризиків. При цьому відповідні дії мають бути результативними завдяки передусім адаптаційним властивостям системи управління, а також запровадженню інструментів реалізації їхньої діяльності, які спрямовані на конкретні результати за умов часових та ресурсних обмежень на основі проєктного підходу.

Як цитувати: Карамішев Д. В., Дідок Ю. В., Замчий С. В. Адаптивне управління структурними змінами організацій публічної сфери на основі проєктного підходу. *Державне будівництво*. 2022. № 2 (32). С. 16–28. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2022-2-02>

In cites: Karamyshev, D.V., Didok, J.V., Zamchyi, S.V. (2022). Adaptive management of structural changes of public sector organizations based on a project approach. *State Formation*, 2 (32), 16–28. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2022-2-02> [in Ukrainian].

Зазначено, що трансформація структури організацій публічного сектору може бути визначним чинником у процесі забезпечення їх функціонування щодо визначення кількості рівнів управління у відповідній структурі, ступеня її централізації та автономії у прийнятті рішень, розподілі прав, обов'язків та відповідальності, встановлення взаємопідпорядкованості та координації проектних груп та функціональних підрозділів, а також взаємовідносин між компонентами функціональної організаційної структури та зовнішніми структурами.

Наголошується на доцільності формування нової корпоративної моделі функціонування організацій публічного сектору, побудова якої передбачає розвиток процесів міжсуб'єктної кооперації, що реалізуються на більш високому рівні (регіональному, державному, міждержавному), чого неможливо досягти в окремій організації задля підвищення ефективності та взаємовідповідальності на основі стратегічного партнерства та можливостей встановлення міжорганізаційних зв'язків. Важливо, що такий симбіоз публічного і корпоративного управління передбачає вихід організацій за межі власної структури з появою нових комунікативних, а згодом і ресурсних можливостей співробітництва задля задоволення більш широких суспільних потреб в умовах міжнародної інтеграції.

Ключові слова: публічне управління, організації публічної сфери, проектний підхід, адаптивні організаційні структури, функціонально-матричні структури.

Постановка проблеми. Мінливі умови суспільних трансформацій та перманентних змін у функціонуванні організацій публічної сфери потребують зміни підходів щодо функціонування архаїчних організаційних структур публічної сфери суспільства, які вже не є ефективними, оскільки не задовольняють вимоги сьогодення та не здатні до адаптації до нових суспільних процесів, у тому числі за умов воєнного стану в Україні.

Йдеться про перехід до більш гнучких і адаптивних організаційних структур, діяльність яких спрямована на задоволення суспільних потреб в умовах сучасних викликів, що потребує злагоджених, термінових і сфокусованих дій в умовах невизначеності та ризиків. При цьому відповідні дії мають бути результативними.

Чим вище адаптаційні властивості системи управління, тим більш досконалий механізм самоорганізації, а отже, ефективніше система управління. Здатність до самозбереження під час змін зовнішніх умов або при зміні внутрішньої структури визначається як стійкість. Стійкість системи характеризується прагненням до стану рівноваги, яке передбачає таке функціонування елементів системи, при якому забезпечується ефективне просування до поставлених цілей розвитку [7].

Адаптація організацій публічної сфери передбачає не лише їхнє пристосування до нових умов, а й пошук найбільш оптимального стану, в якому можлива продуктивна діяльність відповідних структур. Г. Єльнікова визначає адаптивне управління наступним чином: «адаптивне управління – це процес взаємовпливу, що викликає взаємопристосування поведінки суб'єктів діяльності на полілогічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямування дій на її досягнення» [3].

Однак, на противагу ринковим структурам, державному сектору важко адаптуватися до змін, оскільки сьогодні, на жаль, структура і функціонування публічних організацій надмірно забюрократизована і зарегульована. Проте, розуміючи складність процесів реформування публічного сектору доцільно розглянути можливості трансформації та підвищення результативності функціонування відповідних організаційних структур змістовно, на основі запровадження нових форм організації і взаємодії, розширення їхньої функціональності та широкого впровадження проектного принципу в діяльність організацій публічної сфери, що вже довів свою ефективність.

Отже, характер адаптації організацій публічної сфери має бути перманентний та враховувати непередбачувані умови їх функціонування. Тож, відповідні адаптаційні процеси мають бути динамічними і проектноорієнтованими, що дозволить вчасно і ефективно налагоджувати швидко організацію їхньої діяльності, відповідно до потреб суспільства як на рівні держави, так і враховуючи регіональні та галузеві особливості. Тобто, адаптацію публічних організацій, спрямовану на пошук нових можливостей та інструментів задоволення потреб стейкхолдерів можна розуміти як певний різновид інноваційної діяльності в умовах перманентних змін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Застосування принципів, інструментів та підходів щодо адаптації управління структурними змінами організацій, у тому числі організацій публічної сфери на основі проектного підходу розглядається в працях багатьох науковців, серед яких на особливу увагу заслуговують дослідження Т. Безверхнюк, С. Богуцького, Г. Єльнікової, Т. Козаченко, Л. Лутай, Г. Луценка, К. Майстренко, В. Молоканової, В. Назаренко, С. Подольської, О. Продіус, В. Прокоф'євої, Р. Олійника, А. Чемериса, Г. Старченка, Т. Терещенко, Т. Харченко, С. Чернова, Ю. Шулик, П. Юшкова та інших.

За визначенням Т. Безверхнюк, роль державного управління повинна зводитись до ефективного управління проектами [1]. Як зазначає С. Богуцький актуальним завданням науки публічного управління є дослідження та всебічний аналіз як проектного підходу, так і самого поняття «проект», його сутності й структури як ключового об'єкта менеджменту в публічному управлінні [2].

В. Молоканова відмічає, що впровадження ціннісно-орієнтованого проектного менеджменту у сфері державного управління надає можливість вирішення найбільш важливих завдань з реформування держави в умовах жорстких обмежень ресурсів та часу, а також забезпечення реалізації змін із мінімальними можливими відхиленнями якості проектних результатів, строками, бюджетом та досягненням задоволеності для всіх учасників проекту [9].

На переконання Т. Козаченко, методологія проектного управління вважається одним із найбільш прогресивних напрямів, що дає можливість отримувати заплановані якісні результати з дотриманням заданих часових та фінансових обмежень. При цьому, як вважає Т. Козаченко, важливим питанням щодо застосування механізму проектного менеджменту у сфері публічного

управління є вивчення досвіду його впровадження в бізнесі та перенесення цієї практики у сферу публічного управління [5].

Як зазначає К. Майстренко [8], проєктне управління в умовах швидкозмінного середовища є технологією, що забезпечує ефективне вирішення певного кола завдань в обмежені терміни з мінімальними витратами. Доречі, успішність проєктного управління залежить від професійного впровадження його в конкретну установу і ефективної організації командної роботи. При цьому, проєктне управління значно покращує продуктивність і підвищує ефективність роботи органів публічної влади.

Зокрема, П. Юшков стверджує про те, що забезпечення належної ефективності управління в умовах невизначеності досягається завдяки чіткому встановленню термінів та ресурсних обмежень [20], що на нашу думку також є підтвердженням дієвості проєктного підходу і вказує на необхідність поширення проєктного принципу управління на діяльність організацій публічної сфери.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів управління структурними змінами організацій публічної сфери на основі проєктного підходу, а також особливостей і можливостей трансформації їхньої організаційної структури відповідно до суспільних потреб з урахуванням сучасних уявлень щодо динамічних і адаптивних організаційних структур публічної сфери суспільства.

Виклад основного матеріалу. У трансформаційних умовах сучасна концепція управління організаціями публічного сектора передбачає зміни їхньої традиційної організаційної структури та підходів до забезпечення їхнього функціонування, зокрема на основі запровадження та поширення проєктного підходу та проєктного принципу управління відповідними структурами.

Отже, проєктний принцип управління публічними організаціями передбачає цілеспрямовану реалізацію процесів з планування, координації та контролю робіт для ефективної реалізації цілей суспільного розвитку, розвитку окремих галузей суспільного виробництва, місцевого розвитку, а також, задоволення потреб суспільства і громад у якісних результатах, що відбиваються у продуктах виробництва та публічних послугах, з урахуванням обмежень часу, бюджету та ресурсів [4].

Щодо діяльності публічних організацій, слід зазначити, що вона зосереджена переважно на поєднанні операційного і процесного способів функціонування, що носить усталений циклічно повторюваний характер. У цьому організації публічного сектора зазвичай створюються до виконання певних функцій, що спрямовані на реалізацією публічної політики держави й відповідних організаційно-управлінських процесів [18].

Розвиток проєктного підходу щодо управління в організаціях публічного сектору передбачає розроблення низки нормативних документів з керівництва, моніторингу та інвестування у соціальні проєкти, забезпечення зв'язку та належної взаємодії проєктів та відповідних програм розвитку держави, регіонів і галузей суспільного виробництва, розширення можливостей для залучення міжнародної технічної допомоги для фінансування відповідних проєктів.

Проте, залишаються питання підвищення якості та ефективності підготовки професіоналів публічного управління стосовно командної роботи та взаємодії, інтеграції з міжнародними партнерами, налагодження зв'язків з громадськістю, забезпечення контролінгу та оцінювання ризиків проєктної діяльності. Усе це підтверджує необхідність та можливості розвитку застосування проєктного підходу в публічному управлінні в Україні [19].

Сучасні дослідження концептуальних засад запровадження проєктного підходу в сучасних організаціях публічної сфери [11-13, 15-19, 21-23] зумовили визначення проєкту в публічній сфері, як комплексу пов'язаних між собою логічно-структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць або окремих територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах обмежень як людських, так і фінансових ресурсів та у визначені терміни [14].

Важливою складовою реалізації проєктного принципу управління функціонуванням організацій публічного сектора є їх функціональна організаційна структура. При цьому, ефективне поєднання традиційної та інноваційної діяльності відповідних організаційних структур та виконання ними різних проєктів, що спрямовані на суспільний розвиток, галузевих проєктів та проєктів місцевого розвитку передбачає суттєву трансформацію їхньої функціональної організаційної структури.

Під функціональною організаційною структурою слід розуміти сукупність компонентів та елементів організації та зв'язків між ними. Такі зв'язки можуть бути як вертикальними, так і горизонтальними, де: вертикальні (адміністративно-функціональні) зв'язки забезпечують процеси прийняття та доведення до виконавців управлінських рішень, а горизонтальні (технологічні) зв'язки, у свою чергу – забезпечують процеси безпосереднього виконання різноманітних робіт.

Трансформація організаційної структури організацій публічного сектору може бути визначним чинником у процесі забезпечення їх функціонування, щодо визначення кількості рівнів управління у відповідній структурі, ступеня її централізації та автономії у прийнятті рішень, розподілі прав, обов'язків та відповідальності, встановлення взаємопідпорядкованості та координації проєктних груп та функціональних підрозділів, а також встановлення взаємовідносин між компонентами функціональної організаційної структури та зовнішніми структурами.

У трансформаційних умовах функціонування, організаційні структури повинні бути адаптивними до певної невизначеності та ризиків. Найбільш поширеною організаційною структурою організацій публічного сектору є функціональна структура, що передбачає ієрархічну будову, де для безпосередніх виконавців передбачений керівник відповідного рівня.

Відповідні структури є оптимальними для усталених та налагоджених циклічних процесів діяльності, спрямованих на результат у вигляді як правило надання чітко регламентованих послуг. Такі організації мають певні складнощі під час реалізації проєктної діяльності.

Щодо основних недоліків функціональних структур у процесі виконання проектної діяльності, то вони полягають у наступному: по перше, спостерігається негнучкість, тому що відповідальні виконавці отримують доручення та виконують лише ті завдання, які надходять безпосередньо від функціонального керівника, що ускладнює процес своєчасного прийняття та реалізації проектних рішень; по друге, зацікавленість у проектних результатах та відповідні рішення щодо їх досягнення можуть вступати у суперечність з інтересами функціональних керівників відповідних структур.

Тому, такі структури можуть бути ефективними лише тоді, коли проектна діяльність має типовий, рутинний характер та реалізується в межах функціональних підрозділів відповідної організації.

Отже, позитивні ознаки функціональної структури є більш привабливими саме для рутинної, поточної діяльності традиційних організацій, ніж організацій публічного сектору, яка поєднує звичайну діяльність із здійсненням суспільно значущих галузевих та регіональних проектів сталого соціально-економічного розвитку.

На противагу суто функціональній структурі, функціонально-матрична структура є певним компромісом між функціональною та проектною структурою, яка не притаманна організаціям публічного сектору, а має місце в недержавному секторі. Функціонально-матрична структура фактично є функціональною структурою, де переважає вертикальна ієрархічна організація управлінських відносин.

Основним змістом впровадження функціонально-матричної структури є поєднання у ній як функціонального так і проектного підходів, що значно сприяє усуненню недоліків не гнучкого функціонального підходу у розподілі праці у функціональній структурі, яка намагається функціонувати за принципом проектної організації.

Така форма організації передбачає передавання функції координації проекту відповідному представнику команди – куратору проекту, який фактично є операційним менеджером проекту, та який, з одного боку, повинен виконувати визначені менеджментом проекту завдання, а з іншого боку – він підпорядкований функціональному керівнику.

Розуміння розв'язання конкретних проектних завдань у функціонально-матричній структурі зводиться до створення тимчасових колективів або проектних груп, які очолюються менеджерами проектів та комплектуються з фахівців відповідних функціональних підрозділів, які мають відповідні професійні компетенції. При цьому, переважна більшість стратегічних впливів і повноважень щодо прийняття рішень та контролю персоналу функціонального підрозділу, який залучений до проекту, як і раніше, залишаються в руках функціональних керівників організації.

Щодо звичайної функціонально-матричної структури, то на додаток до існуючих функціональних підрозділів вона може передбачати створення проектного відділу, у разі потреби, коли йдеться про одночасне впровадження

декількох споріднених проєктів де працівники відповідного проєктного підрозділу виконують суто функції з адміністрування проєктів.

Отже, функціонально-матрична структура може бути ефективною у тому разі, коли можливе одночасне виконання декількох споріднених проєктів, що мають обмежену тривалість та ресурсну складову. Залежно від стилю та особистісних якостей менеджменту функціонально-матричних структур, відповідні менеджери проєктів можуть з одного боку: працювати більш автономно та отримувати більшу частину повноважень щодо управління відповідними проєктними групами, а з іншого, навпаки, не мати належного впливу, а рахуватися з тим, що більш значний вплив на організацію проєктних робіт мають керівники функціональних підрозділів, що не додає узгодженості та не сприяє ефективності реалізації відповідних проєктних завдань.

Таким чином, функціонально-матричній організаційній структурі притаманна подвійна підпорядкованість членів проєктної групи: з одного боку – проєктному менеджеру, а з іншого - керівнику функціонального підрозділу. Пошук дієвих інструментів подолання такої суперечності, зумовив розглянути у якості інструмента вирішення відповідної проблеми – матрицю відповідальності, яка має забезпечувати зв'язок між структурою робіт і відповідальністю персоналу у графічний спосіб і визначає: хто відповідає за конкретний етап і відповідний результат проєкту та який ступінь цієї відповідальності. При цьому важливим чинником дієвості є закріплення відповідальності за конкретними представниками команди менеджменту і виконавцями за виконання окремих етапів і складових проєкту [4].

Усе зазначене надає можливість щодо моніторингу і контролю відповідних процесів і робіт, чіткого розподілу відповідальності між проєктними менеджерами й функціональними керівниками. Це також стосується і розподілу відповідальності між залученими на період виконання проєкту фахівцями, що входять до складу тимчасової команди проєкту і штатними працівниками відповідних структурних підрозділів публічної організації.

Отже, в динамічному глобальному просторі на перший план виходять спроможності адаптації до мінливих умов завдяки міждисциплінарності, навичкам зовнішніх комунікацій і командної роботи та володіння сучасними інформаційно-комунікативними технологіями. При цьому, навіть невеликі за розміром та ресурсними можливостями гнучкі структури набувають інтегративних рис, що дозволяє значно розширювати зони впливу та відповідальності.

У цьому сенсі на особливу увагу щодо розвитку публічного сектора заслуговують мережеві організації, що є певною сукупністю спеціалізованих організаційних структур, які здатні своєчасно пристосовуватися до мінливих умов функціонування та в яких на протигагу адміністративним формам регулювання, підпорядкування та ресурсного забезпечення діють принципи незалежності, автономності і відсутності суворих територіальних і організаційних обмежень. При цьому використовуються різні форми

кооперації, що базуються на інформаційних комунікативних технологіях, залученні сторонніх ресурсів на основі технологій фандрайзингу, спільній частковій участі, розподілу впливів і відповідальності, а також спільній зацікавленості у реалізації суспільно значущих проєктів.

Ще одним прикладом гнучких адаптивних публічних структур, які можуть будувати власну діяльність за проєктним підходом є інтелектуальні організації, які взаємодіють за принципом «вільного суспільства», заохочують реальні інвестиційні можливості, проєктні ініціативи та нестандартні інноваційні підходи і передбачають певну автономію як гнучких проєктних структур так і окремих виконавців у вирішенні суспільних проблем. Такі організації демонструють вільні комунікації як всередині організації, так і за їхніми межами на основі широкого партнерства та можливостей розгляду альтернативних рішень та широкого залучення працівників до процесу прийняття рішень щодо вирішення проблем певних категорій зацікавлених осіб і соціальних груп. При цьому критеріями їх ефективності є вирішення відповідних проблем за якомога коротший проміжок часу та з використанням найбільш ефективного залучення обмежених ресурсів, що цілком вкладається в розуміння їх функціонування на основі проєктного підходу та з урахуванням належної адаптації до перманентних змін.

Висновки дослідження та пропозиції подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

1. Перехід до більш ефективних і гнучких адаптивних організаційних структур публічної сфери, діяльність яких спрямована на задоволення суспільних потреб, пов'язаних із сучасними викликами потребує злагоджених, термінових і сфокусованих дій в умовах невизначеності та ризиків. При цьому відповідні дії мають бути результативними завдяки передусім адаптаційним властивостям системи управління, а також запровадженню інструментів реалізації їхньої діяльності, які спрямовані на конкретні результати за умов часових та ресурсних обмежень на основі проєктного підходу.

2. Трансформація структури організацій публічного сектору може бути визначним чинником у процесі забезпечення їх функціонування щодо визначення кількості рівнів управління у відповідній структурі, ступеня її централізації та автономії у прийнятті рішень, розподілі прав, обов'язків та відповідальності, встановлення взаємопідпорядкованості та координації проєктних груп та функціональних підрозділів, а також взаємовідносин між компонентами функціональної організаційної структури та зовнішніми структурами.

3. Особливості виконання суспільно значущих проєктів у функціонально-матричних структурах полягають у тому, що такі структури передбачають наявність в управлінні як функціонального так і проєктного підходів, що значно сприяє усуненню недоліків функціонального підходу у розподілі праці у функціональних структурах, які намагаються функціонувати за принципом проєктної організації. При цьому функціонально-матричні структури можуть бути ефективними у тому разі, коли можливе одночасне виконання декількох споріднених проєктів, що мають обмежену тривалість та ресурсну складову.

4. Залежно від стилю та особистісних якостей менеджменту функціонально-матричних структур, відповідні менеджери проектів можуть з одного боку: працювати більш автономно та отримувати більшу частину повноважень щодо управління відповідними проектними групами, а з іншого, навпаки, не мати належного впливу, а рахуватися з тим, що більш значний вплив на організацію проектних робіт мають керівники функціональних підрозділів, що не додає узгодженості та не сприяє ефективності реалізації відповідних проектних завдань.

5. Нова корпоративна модель функціонування організацій публічного сектора передбачає розвиток процесів міжсуб'єктної кооперації, що реалізуються на більш високому рівні (регіональному, державному, міждержавному), чого неможливо досягти в окремій організації задля підвищення ефективності та взаємовідповідальності на основі стратегічного партнерства, що стає менш формальним. При такій формі кооперації суттєву роль відіграють інформаційні мережі, що надає можливості встановлювати міжорганізаційні зв'язки. Важливо, що такий симбіоз публічного і корпоративного управління передбачає вихід організацій за межі власної структури з появою нових комунікативних, а згодом і ресурсних можливостей співробітництва задля задоволення більш широких суспільних потреб в умовах міжнародної інтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безверхнюк Т. Проектно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проектами. *Науковий вісник академії муніципального управління*. Київ : Академія муніципального управління, 2011. Вип. 3. С. 17–24.
2. Богущкий С. Сутність та структура проекту як ключового об'єкта проектного менеджменту в публічному управлінні: теоретичні засади. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 86–101. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-86-101](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-86-101)
3. Єльнікова Г. Адаптивні технології в освіті. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія "Педагогіка"*. 2017. № 3 (5). URL: http://am.eor.by/images/adapt/Vol.3ped5/17ped3_5yelnikova_r.pdf
4. Карамішев Д. Менеджмент і адміністрування : навч. вид. у 20-ти томах. Том XVII : *Управління проектами*. Харків : Вид-во «Точка», 2012. 424 с.
5. Козаченко Т. Публічне управління на засадах проектного менеджменту: сучасний погляд. *Держава та регіони : наук.-вироб. журн. Класич. приват. ун-т. Серія : Державне управління*. 2018. Вип. 2 (62). С. 50–55.
6. Лутай Л., Баранець І. Теоретичні засади управління проектами публічної та соціальної сфер. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 3. С. 20–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2018_3_5
7. Луценко Г. Взаємозв'язок адаптивного і рефлексивного управління. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2020. Том 10. № 19. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-14)
8. Майстренко К. Управління проектами та програмами у сфері публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 93–96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.93>
9. Молоканова В. Впровадження ціннісно-орієнтованого проектного менеджменту у сфері державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5. № 11. С. 30–37.

10. Назаренко С. Теоретичні засади управління проектами регіонального розвитку. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. 2017. Вип. 1. С. 137–144.
11. Олійник Р. Проектний менеджмент: особливості ключових концептів та застосування у публічному секторі. *Право та державне управління*. 2019. № 2 (35) Т. 2. С. 147–151. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2-2.22>
12. Подольська О., Краля В. Використання проектного підходу в публічній сфері. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 256–264.
13. Продіус О., Прокоф'єва В. Історичні передумови розвитку проектного управління. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 141–146.
14. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практич. посіб. ; Чемерис А. ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с.
15. Старченко Г. Проактивне управління проектами в публічній сфері. *Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 2. С. 84–89. DOI: <https://doi.org/ir.stu.cn.ua/123456789/17219>
16. Терещенко Т., Коломієць В. Розвиток проектного підходу в публічному управлінні : зб. тез IX Всеукраїнської наук.-практик. конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні» (м. Хмельницький, 7 грудня 2020 року). 2020. С. 193–203.
17. Харченко Т., Самойленко Т. Впровадження інструментів проектного підходу в систему публічного управління. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 1. С. 21–25.
18. Чернов С. Концептуальні засади запровадження проектного підходу в публічному управлінні сучасної держави. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. Вип. 3 (15). С. 205–217. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3\(15\)-205-217](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3(15)-205-217)
19. Шулик Ю. Застосування проектного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2022. № 24 (52). С. 68–75. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-24\(52\)-68-75](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-24(52)-68-75)
20. Юшков П. Проблеми і недоліки реалізації проектів державних цільових програм у системі проектного управління економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47 (1). С. 187–191.
21. Jensen C., Johansson S., Löfström M. The project organization as a policy tool in implementing welfare reforms in the public sector. *Int J Health Plann Manage*. Jan-Mar. 2013. 28 (1). 122–137. DOI: <https://doi.org/10.1002/hpm.2120>
22. Mumford K., Young A. C., Nawaz S. Federal Public Health Workforce Development: An Evidence-Based Approach for Defining Competencies. *J Public Health Manag Pract*. May-Jun. 2016. 22 (3). 290–307. DOI: <https://doi.org/10.1097/PHN.000000000000205>
23. Carstens Deborah Sater, Richardson Gary L. Project Management Tools and Techniques : A Practical Guide, Second Edition. CRC Press, 2019. 468 p. DOI: <https://doi.org/10.1201/9780429263163>

Стаття надійшла до редакції 20.10.2022 р.

Стаття рекомендована до друку 21.11.2022 р.

Karamyshev D. V.,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor,
Full Professor of Department of Social and humanitarian policy,
Education and Research Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: dvk1vip@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-1617-3240>*

Didok J. V.,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Department of Public Administration and Civil Service,
Education and Research Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: yuliyadidok@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-3364-115X>*

Zamchy S. V.,

*postgraduate student of the Department of Public Policy,
Education and Research Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

ADAPTIVE MANAGEMENT OF STRUCTURAL CHANGES OF PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS BASED ON A PROJECT APPROACH

Annotation. The article examines the theoretical and applied aspects of managing structural changes in public sector organizations based on a project approach, as well as the features and possibilities of transforming their organizational structure in accordance with public needs, taking into account modern ideas about dynamic and adaptive organizational structures of the public sector of society.

The transition to more efficient and flexible adaptive organizational structures of the public sphere, whose activities are aimed at meeting public needs related to modern challenges, requires coordinated, urgent and focused actions in conditions of uncertainty and risks. At the same time, the corresponding actions should be effective thanks primarily to the adaptive properties of the management system, as well as the introduction of tools for the implementation of their activities, which are aimed at specific results under the conditions of time and resource limitations based on the project approach.

It is noted that the transformation of the structure of public sector organizations can be a significant factor in the process of ensuring their functioning in terms of determining the number of levels of management in the relevant structure, the degree of its centralization and autonomy in decision-making, distribution of rights, duties and responsibilities, establishment of mutual subordination and coordination of project groups and functional divisions, as well as relationships between the components of the functional organizational structure and external structures.

Emphasizes the expediency of forming a new corporate model of the functioning of public sector organizations, the construction of which involves the development of processes of inter-subject cooperation implemented at a higher level (regional, state, interstate), which cannot be achieved in a separate organization in order to increase efficiency and mutual responsibility on the basis of strategic partnerships and opportunities to establish inter-organizational ties. It is important that such a symbiosis of public and corporate management involves the exit of organizations beyond their own structure with the emergence of new communicative and, later, resource opportunities for cooperation in order to meet wider social needs in the conditions of international integration.

Keywords: *public administration, public sector organizations, project approach, adaptive organizational structures, functional matrix structures.*

REFERENCES

1. Bezverkhniuk, T. (2011). The project-oriented approach as a new philosophy for the organization and management of health programs and projects. *Annual report of the Academy of Municipal Management*, 3, 17–24. Kyiv: Akademia mynitsypalnoho upravlinnia [in Ukrainian].
2. Bohutskyi, S. (2023). The essence and structure of the project as a key object of project management in public administration: theoretical foundations. *Scientific Bulletin: State Administration*, no. 1 (13), 86–101. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-86-101](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-86-101) [in Ukrainian].
3. Yelnykova, H. (2017). Adaptive technologies in education. *Adaptive management: theory and practice. Series "Pedagogy"*, no. 3 (5). URL: http://am.eor.by/images/adapt/Vol.3ped5/17ped3_5yelnykova_r.pdf [in Ukrainian].
4. Karamyshev, D. (2012). Management and administration. Educational edition in 20 volumes. *Volume XVII "Project Management" Management and administration. Educational edition in 20 volumes. Volume XVII "Project Management"*. Kharkiv: Vyd-vo «TOChKA» [in Ukrainian].
5. Kozachenko, T. (2018). Public administration on the basis of project management: a modern view. *State and regions. Series: State administration: scientific and industrial journal. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vyp. 2 (62), 50–55 [in Ukrainian].
6. Lutai, L., Baranets, I. (2018). Theoretical principles of project management in the public and social spheres. *Labor market and population employment*, no. 3, 20–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2018_3_5 [in Ukrainian].
7. Lutsenko, H. (2020). Relationship between adaptive and reflexive management. *Adaptive management: theory and practice. Series Pedagogy*, tom 10, no. 19. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-14) [in Ukrainian].
8. Maistrenko, K. (2021). Management of projects and programs in the field of public administration. *Investments: practice and experience*, no. 16, 93–96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.93> [in Ukrainian].
9. Molokanova, V. (2017). Implementation of value-oriented project management in the field of public administration. *Aspects of public administration*, tom 5, no. 11, 30–37 [in Ukrainian].
10. Nazarenko, S. (2017). Theoretical principles of regional development project management. *Herald of Cherkasy University. Series: Economic sciences*, vyp. 1, 137–144 [in Ukrainian].
11. Oliinyk, R. (2019). Project management: features of key concepts and application in the public sector. *Law and public administration*, no. 2 (35), tom 2, 147–151. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2-2.22> [in Ukrainian].
12. Podolska, O., Kralia, V. (2019). Use of the project approach in the public sphere. *Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture*, vyp. 200, 256–264 [in Ukrainian].
13. Prodius, O., Prokofieva, V. (2019). Historical prerequisites for the development of project management. *State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, no. 3, 141–146 [in Ukrainian].
14. Chemerys, A. (2012). Development and management of projects in the public sphere: the European dimension for Ukraine. Practical guide; Shveitsarsko-ukrainskyi proekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini – DESPRO». Kyiv: TOV «Sofiiia-A» [in Ukrainian].
15. Starchenko, H. (2021). Proactive management of projects in the public sphere. *Public management and administration*, no. 2, 84–89. DOI: <https://doi.org/ir.stu.cn.ua/123456789/17219> [in Ukrainian].
16. Tereshchenko, T., Kolomiets, V. (2020). Development of the project approach in public administration. *Collection of theses of the 10th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "Establishment and Development of Local Self-Government in Ukraine"*, 193–203 [in Ukrainian].
17. Kharchenko, T., Samoilenko, T. (2019). Implementation of project approach tools in the public management system. *Bulletin of the Sumy National Agrarian University. Series: Economics and management*, vyp. 1, 21–25 [in Ukrainian].

18. Chernov, S. (2021). Conceptual principles of the implementation of the project approach in the public administration of the modern state. *Expert: paradigms of legal sciences and public administration*, vyp. 3 (15), 205–217. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3\(15\)-205-217](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3(15)-205-217) [in Ukrainian].

19. Shulyk, Yu. (2022). Application of project management in public administration in Ukraine. *Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". "Economics" series: scientific journal*, no. 24 (52), 68–75. Ostroh: Vyd-vo NaUOA. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-24\(52\)-68-75](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-24(52)-68-75) [in Ukrainian].

20. Yushkov, P. (2019). Problems and shortcomings of the implementation of projects of state target programs in the system of project management of the economy of Ukraine. *Black Sea Economic Studies*, vyp. 47 (1), 187–191 [in Ukrainian].

21. Jensen, C, Johansson, S, Löfström, M. (2013). The project organization as a policy tool in implementing welfare reforms in the public sector. *Int J Health Plann Manage*, Jan-Mar, 28 (1), 122–137. DOI: <https://doi.org/10.1002/hpm.2120>

22. Mumford, K, Young, AC, Nawaz, S. (2016). Federal Public Health Workforce Development: An Evidence-Based Approach for Defining Competencies. *J Public Health Manag Pract*. May-Jun, 22 (3), 290–307. DOI: <https://doi.org/10.1097/PHH.000000000000205>

23. Carstens Deborah Sater, Richardson Gary L. (2019). Project Management Tools and Techniques: A Practical Guide, Second Edition. CRC Press. DOI: <https://doi.org/10.1201/9780429263163>

The article was received by the editors 20.10.2022.

The article is recommended for printing 21.11.2022.

