



УДК 352:005.8
DOI: 10.15421/15201730

Підхід до оцінювання зрілості мережевих систем місцевого розвитку, орієнтованого на громаду

Ю. В. Борисенко, Т. В. Маматова

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

У статті розглянуто питання, що пов'язані із визначенням особливостей оцінювання мережевих систем місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, які ще не знайшли достатнього опрацювання у фахових виданнях із державного управління в Україні. На підґрунті вивчення сучасних підходів до оцінювання організаційної зрілості (технологічної, проектної, процесної, організаційної) дістав подальшого розвитку підхід щодо визначення рівнів зрілості організаційних систем у сфері публічного управління. Це дозволяє робити оцінювання відповідності систем управління міжнародним нормам, стандартам та усталеним практикам на основі призмової моделі зрілості мережевої системи місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, із застосуванням матриць зрілості за трьома вимірами, які забезпечують успішність діяльності у сфері забезпечення місцевого розвитку, орієнтованого на громаду (зрілість у сфері місцевого розвитку, орієнтованого на громаду; проектна зрілість; зрілість мережевої взаємодії) та з використанням чотирирівневої якісної шкали «знати» – «розуміти» – «використовувати» – «розвивати». Визначено необхідність подальшої розробки комплексу показників зрілості мережевої системи місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, й формування відповідних матриць із описом характерних особливостей кожного рівня та переходів на наступний рівень зрілості.

Ключові слова: місцеве самоврядування; розвиток; територіальна громада; мережева взаємодія; модель зрілості; технологічна / організаційна / проектна / процесна зрілість

Approach to maturity assessing of community-based local development network system's

Yu. V. Borysenko, T. V. Mamatova

Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

In order to find out and evaluate various aspects of the development of social and technical systems, a wide range of approaches has been developed in recent years.

Models that describe the stages (levels) of the organization's development, called Maturity Models. Currently, the International Organization for Standardization defines the concept of «maturity model» as a model that reflects the necessary elements of effective processes and describes the way for continuous improvement from immature processes to regulated mature processes with improved qualities and efficiency. In the conditions of decentralization in Ukraine, a key role in the implementation of the community-based approach to local development starts to play a complex of network systems that are currently being formed. Maturity models may also be used to assess the degree of such systems' development and determine the directions for their further improvement. The study highlighted that the beginning of the 21st century has given rise to a large number of research and practical implementation of the maturity models proposed by academics and professional organizations: technological, project, process, organizational, etc. Consequently, the article deals with the issues related to the definition of

Цитування даної статті: Борисенко Ю. В. Підхід до оцінювання зрілості мережевих систем місцевого розвитку, орієнтованого на громаду / Ю. В. Борисенко, Т. В. Маматова // *Аспекти публічного управління*. – 2017. – Т. 5. – № 11. – С. 19-30.

Citation of this article: Borysenko, Yu.V., & Mamatova, T.V. (2017). Pidkhid do otsiniuvannia zrilosti merezhevykh system mistsevoho rozvytku, oriientovanoho na hromadu [Approach to maturity assessing of community-based local development network system's]. *Public administration aspects*, 5 (11), 19-30.

Received: 22.10.2017

Accepted: 29.10.2017

peculiarities of the community-based network systems' assessment, which have not yet found sufficient work in the specialized publications on public administration in Ukraine. On the basis of the modern approaches to the organizational maturity assessment the study proposed the development of an approach to determining the levels of the local development network systems' maturity. Moreover, the study suggested a Prism model of a community-based local development network systems' maturity. This model provides the possibility of using maturity matrices in three dimensions, which ensure the success of activities in this area: maturity in the community-based local development; project maturity; network interaction maturity. To measure, in this study proposed to use four levels of a qualitative scale: «know» – «understand» – «use» – «develop». As a result, prospects for further research are defined: the further elaboration of a maturity indicators' complex of community-based local development network system Maturity Model and the formation of corresponding matrices with a description of the characteristics of each level and transitions to the next level of maturity are determined.

Keywords: local government; development; territorial community; network interaction; maturity model; technological / organizational / project / process maturity

Подход к оценке зрелости сетевых систем местного развития, ориентированного на общину

Ю. В. Борисенко, Т. В. Маматова

Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

В статье рассмотрены вопросы, связанные с определением особенностей оценивания сетевых систем местного развития, ориентированного на общину, которые не нашли достаточного освещения в научных публикациях по государственному управлению в Украине. На основе изучения современных подходов к оценке организационной зрелости (технологической, проектной, процессной, организационной) получил дальнейшее развитие подход к определению уровней зрелости организационных систем в сфере публичного управления, который позволяет установить степень соответствия систем управления международным нормам, стандартам и принятым практикам на основе призмовой модели зрелости сетевой системы местного развития, ориентированного на общину, с применением матриц зрелости по трем измерениям, определяющим успешность деятельности в сфере обеспечения местного развития, ориентированного на общину (зрелость в сфере местного развития, ориентированного на общину; проектная зрелость; зрелость сетевого взаимодействия) и с использованием четырехуровневой качественной шкалы «знать» – «понимать» – «использовать» – «развивать». Определена необходимость дальнейшей разработки комплекса показателей зрелости сетевой системы местного развития, ориентированного на общину, и формирования соответствующих матриц с описанием характерных особенностей каждого уровня и переходов на следующий уровень зрелости.

Ключевые слова: местное самоуправление; развитие; территориальная община; сетевое взаимодействие; модель зрелости; технологическая / организационная / проектная / процессная зрелость

Постановка проблемы. Для того, щоб з'ясувати й оцінити різноманітні аспекти розвитку соціальних та технічних систем, останніми роками розроблено широкий спектр підходів. У роботі [5] С. Бушуєв, Н. Бушуєва та О. Покровницька зазначають, що кожна організація у своєму розвитку проходить певні етапи, які характеризуються різними місією, стратегією, продукцією, технологіями, організаційними архітектурами, рівнем

компетентності персоналу та іншими якісними показниками. Перехід на кожен наступний, більш високий, рівень розвитку робить організацію більш конкурентоспроможною, динамічно реагуючою на вимоги зовнішнього середовища і дозволяє раціонально використовувати свої внутрішні ресурси. Моделі, які описують етапи (рівні) розвитку організації, називаються моделями зрілості (Maturity Model). На цей час міжнародна організація зі

стандартизації (International Organization for Standardization, ISO) визначає поняття «моделі зрілості» як моделі, що відображає необхідні елементи ефективних процесів та описує шлях поступового поліпшення від незрілих процесів до регламентованих зрілих процесів із підвищеними якість та ефективністю (наприклад, у словнику ISO / IEC / IEEE 24765:2017 [13]).

В умовах децентралізації в Україні ключову роль у реалізації підходу до місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, має відігравати комплекс мережевих систем, що зараз формується. До таких систем належать, наприклад, мережа агенцій місцевого розвитку, мережа асоціації органів місцевого самоврядування, мережа ресурсних центрів розвитку громад, мережа територіальних проектних офісів, мережа спільнот практики. До оцінювання ступеня розвитку подібних систем і визначення напрямів їх подальшого удосконалення також можуть бути застосовані моделі зрілості.

Аналіз досліджень і публікацій. Історичні витоки поняття «зрілості організації» знаходять у сфері управління якістю: термін «зрілість» був уведений одним із «гуру» Всеохопного управління на основі якості (Total Quality Management) Ф. Кросбі майже 40 років тому в книзі «Якість безкоштовна» (Quality is free, 1979), де він запропонував «Сітку зрілості процесів якості» (Quality Process Maturity Grid), що описує п'ять рівнів зрілості процесів управління якістю. У 1985 р. IBM Group адаптувала цю модель для сфери розроблення програмного забезпечення. На думку інших дослідників, підхід був започаткований Р. Ноландом, який у 1983 р. висунув ідею модного розвитку / зростання для ІТ-організацій (Stages of growth). У 1986 р. В. Хемфрі запропонував власну структуру зрілості, додавши концепції рівнів зрілості й розробивши основу для їх використання [6].

Початок ХХІ сторіччя дав старт значній кількості досліджень та практичних

імплементаций, пропонує науковцями й професійними організаціями моделей зрілості: технологічної, проектної, процесної, організаційної тощо. Надзвичайно затребуваною є описана у 2001 р. Г. Керзнером «Модель зрілості управління проектами» (Project Management Maturity Model – PMMM), що допомагає усім зацікавленим сторонам створювати потужну основу для вдосконалення організації, пропонуючи важливі вказівки, щоб зробити управління проектами стратегічним інструментом для отримання конкурентних переваг [16]. У роботі Г. Керзнера 2015 року «Управління проектами 2.0: посилення впливу інструментів, розподілена співпраця та показники успішності проекту» [17] сучасним підходам до застосування моделей зрілості та пов'язаним проблемним питанням присвячено окремий розділ.

Продовжуються наукові дискусії, здійснюються спільні дослідження науковців і практиків щодо співставлення моделей зрілості, визначення найбільш прийнятних для конкретної галузі, групи організацій або території. Так, у публікаціях Ф. Бекланда, Д. Хронера і Е. Сандквіста [11] висвітлено різні аспекти моделей проектної зрілості, здійснено співставлення їх основних складових, зокрема мети, сильних та слабких сторони. У роботі [2] С. Бушуєвим Н. Бушуєвою та О. Покровницькою розглянуто проблеми стратегічного управління розвитком компаній на основі моделі технологічної зрілості, а також виконано аналіз найбільш відомих моделей технологічної зрілості щодо розвитку компаній на основі проектного підходу. Д. Саричев у статті [10] розглядає теорію і практику оцінювання зрілості систем проектного менеджменту організацій. М. Малініна у статті [6] зосереджується на огляді існуючих моделей зрілості як у традиційному, так і в гнучкому управлінні проектами й визначає, що моделі зрілості являють собою інструмент оцінки та розвитку, що надає організації змогу удосконалювати як управління про-

ектами, так і середовище їх реалізації.

Пропонуються різноманітні авторські моделі зрілості. Так, у роботі В. Комадинця і М. Майстровича запропоновано модель зрілості інтегрованої системи управління [18]. А. Дзюбіною у роботі [3] розглянуто проблеми ідентифікації рівня проектного розвитку підприємств для ефективного управління проектами та, на основі дослідження сучасних світових концепцій розвитку, подано авторську модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств. Під час дослідження, результати якого подано Дж. К. Віанна і К. М. де Міранда Мотаа у статті [20], на підставі огляду літератури було розроблено альтернативну методологію та інтеграцію до моделі зрілості моделі прийняття рішень для розроблення ініціатив щодо інституціоналізації управління проектами відповідно до організаційного контексту й стратегій.

Апробовані у бізнес-секторі моделі зрілості пропонуються для провадження у сфері публічного управління та адміністрування. У роботі П. Фітсіліса і Т. Халатсіса вивчається практика управління проектами в грецьких органах місцевої влади (Local Governmental Organizations) та її покращення на основі імплементації моделі потенціалу управління проектами (Project Management Capability Model, PMCM) із визначенням особливостей її застосування для подолання опору з боку персоналу органів влади під час реалізації проектів місцевого розвитку [15]. Колектив авторів із університетів Канади та Марокко (А. Фас-Аллах, Л. Чейкхі, Р. Е. Аль-Кваташ, А. Ідрі) досліджує проблему застосування моделей зрілості електронного врядування, що можуть бути використані для вироблення керівних принципів і настанов для визначення й поширення кращих практик у цій сфері [14].

У роботі В. Молоканової та В. Шевцова [8] пропонується впровадження моделі проектної зрілості в структурний підрозділ державної адміністрації. Т. Ма-

матовою на підґрунті вивчення сучасних підходів до оцінювання організаційної зрілості запропоновано підхід щодо визначення рівнів зрілості систем надання якісних послуг із державного контролю. Запропоновано матрицю зрілості та призову модель зрілості системи надання якісних послуг із державного контролю [7]. У статті Д. Безуглого та Ю. Шарова [1] досліджено виникнення поняття зрілості організації в різних аспектах (технологічної, організаційної, проектної) із метою розроблення підходу до формування моделі проектної зрілості органу місцевого самоврядування. Для цього розглянуто основні моделі оцінювання рівня проектної зрілості організацій у бізнес-менеджменті, виявлено специфічні особливості, які слід врахувати при побудові моделі для органу місцевого самоврядування, і запропоновано чотирирівневу модель оцінювання проектної зрілості органу місцевого самоврядування, визначено характерні ознаки кожного рівня моделі.

Спеціальні дослідження, наприклад, роботи Т. Меттлера [19] та Й. Л. Хельгесон, М. Хорста і К. Вейнс [21] мають на меті вивчити методи оцінювання моделей зрілості задля їх подальшого удосконалення.

Таким чином, маємо констатувати, що існує значна кількість сучасних підходів до оцінювання організаційної зрілості, зокрема, у сфері публічного управління, що можуть стати підґрунтям для розроблення моделі оцінювання зрілості й відповідності процесів управління специфічних систем міжнародним нормам, стандартам та усталеним практикам. З огляду на це **метою статті є**, на підґрунті вивчення сучасних підходів до оцінювання рівнів зрілості соціально-технічних систем, запропонувати підхід, який дозволить здійснювати у сфері місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, аналогічне оцінювання для комплексу мережевих систем, що зараз формується.

Виклад основного матеріалу. На

сьогодні у світі існує близько 30 різноманітних моделей зрілості, і продовжують з'являтися нові. Основні цілі всіх моделей зрілості полягають у тому, щоб оцінити поточний стан організації в певній сфері, підготувати та навчити персонал, який бере участь у відповідній діяльності, надати можливість безперервного удосконалення як особистого, так і організаційного потенціалу у відповідній сфері. Упровадження моделі зрілості надає організації можливість обрати адекватну стратегію удосконалення процесів у відповідній сфері, створюючи методичну основу для визначення поточного рівня їх досконалості та виявлення проблем, критичних для якості продукту.

С. Бушуєв, Н. Бушуєва та О. Покровницька в роботі [5] наводять основні характеристики чотирьох найбільш застосованих моделей технологічної зрілості:

1. Модель технологічної зрілості розробника програмного забезпечення (Capability Maturity Model for Software – SW CMM).

2. Модель зрілості управління проектами (Project Management Maturity Model – PMMM).

3. Модель організаційної зрілості управління проектами PMI (Organizational Project Management Maturity Model – OP3M).

4. Модель зрілості для проектно-орієнтованої компанії (Maturity Model for the Project-oriented Company – POC).

Окреме місце займає модель технологічної зрілості суспільства в галузі управління проектами (Project Management Capabilities Maturity Model – PMCMM). Модель запропоновано українськими авторами С. Бушеєвим та Н. Бушуєвою. Модель містить такі п'ять рівнів:

1) суспільне розуміння проектів як ключового інструмента розвитку;

2) крапковий розвиток професійного проектного менеджменту;

3) створення інфраструктури професійного проектного менеджменту;

4) підготовка критичної маси профе-

сійних проектних менеджерів;

5) розвиток професій через життєві цикли, постійне поліпшення, бенчмаркінг, реінженерінг [7].

Кожен із рівнів технологічної зрілості суспільства досягається на підґрунті цілеспрямованої програми, що розробляється Українською асоціацією управління проектами. На думку авторів моделі, Україна досягла третього рівня технологічної зрілості суспільства в галузі управління проектами.

Проведений Д. Саричевим у роботі [10] аналіз існуючих моделей зрілості управління проектами дозволяє виділити спільні риси та загальний алгоритм поліпшення системи проектного менеджменту в організації із застосування даних моделей. На основі вивчення вітчизняного й зарубіжного досвіду оцінювання зрілості проектного управління в організаціях запропоновано трирівневу модель зрілості процесів управління проектами та побудовано на її основі інструмент анкетування для фіксації вхідної інформації щодо зрілості й практичного використання формально визначених процесів управління проектами в організації – бази проведення дослідження. Наведено рекомендації та описано процедури застосування універсального комплексу граф-аналітичних інструментів, за допомогою яких проводиться діагностування проблемних ділянок у системі.

Як відзначає А. Ликова, існує також значна кількість моделей процесної зрілості (від 61 до 200, сформовані з 1991 по 2011 рр.), які являють собою своєрідні дорожні карти досягнення рівнів процесної зрілості [5]. Моделі відрізняються одна від одної кількістю рівнів та критеріями переходу з одного рівня зрілості на інший. З метою формування єдиного розуміння концепції процесної зрілості А. Ликова розглядає класифікацію моделей процесної зрілості та проводить зіставлення рівнів основних моделей процесної зрілості: CMMI, SPICE, BPMM, Gartner і Forrester. Виявляється, що рівні процесної

зрілості різних моделей мають загальні риси, що дозволяє об'єднати їх в узагальнені рівні. Крім того, подано таблиці із описом характерних особливостей кожного рівня та переходів на наступний рівень зрілості: початковий – повторюваний – стандартизований – вимірюваний – безперервного поліпшення – інтегрований. Останній «інтегрований» рівень пропонується автором як відповідь на один із викликів сучасного менеджменту – необхідність інтеграції у внутрішні процеси організації процесів управління ланцюгами постачання спільно із постачальниками й клієнтами.

На думку В. Комадинця і М. Майстровича, у сучасних умовах головним завданням удосконалення й забезпечення ефективності систем публічного та приватного управління є поєднання окремих стандартизованих систем управління в єдину інтегровану систему управління (IMS). При чому IMS, як метод ефективного управління організацією, може працювати на різних якісних рівнях і на різних рівнях зрілості. Тому в роботі [18] на основі дослідження моделей зрілості організації, зрілості процесу, рівня майстерності та використання аналогії з цими моделями запропоновано модель зрілості IMS і подано опис кожного з п'яти рівнів цієї моделі. Для визначення певних рівнів моделі зрілості IMS використовувалися моделі ISO 9004 та ISO 10014.

В. Молоканова та В. Шевцов у роботі [8] зазначають, що в Україні все більше органів публічного управління намагаються застосувати проектний підхід до своєї діяльності. Але ці установи зіштовхуються зі складністю адаптації інструментів проектного менеджменту до вітчизняного публічного адміністрування. Існують і розбіжності в понятійному апараті. Поступове просування органу публічного управління за рівнями проектною зрілості, на думку авторів, надасть можливість вирішити найскладніші завдання державної перебудови в умовах жорстких обмежень ресурсів та часу.

На думку Д. Безуглого та Ю. Шарова, модель проектною зрілості дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, дослідити рівень якості виконання, управління й контролю стосовно відповідних процесів, оцінити ступінь готовності органу місцевого самоврядування до ефективного управління своєю діяльністю і розвитком на основі проектного підходу [1]. Автори підкреслюють, що вихід органу місцевого самоврядування на високий рівень проектною зрілості дозволяє зменшити негативний вплив людського чинника й системно орієнтувати діяльність на задоволення потреб територіальної громади на проектних засадах. Враховуючи існуючий дуже нерівномірний ступінь застосування проектного управління у вітчизняних органах місцевого самоврядування (від нульового до достатньо розвинутого), автори вважають доцільним спиратися на розробки автора теорії соціального навчання А. Бандури, який виділяє чотири ступені навчання та розвитку. Відповідно до даного підходу у роботі [1] виокремлено чотири рівні зрілості ОМС та визначено властиві кожному з них основні характерні ознаки:

1. «Вихідний (початковий) рівень» – відповідає ступеню пізнання «несвідома некомпетентність».
2. «Базовий (стартовий) рівень» – відповідає ступеню пізнання «свідома некомпетентність».
3. «Рівень зрілості», який відповідає ступеню пізнання «свідома компетентність».
4. «Рівень розвитку та вдосконалення», який відповідає ступеню пізнання «несвідома компетентність».

Підсумовуючи власні пропозиції щодо впровадження підходу до оцінювання рівня проектною зрілості органів місцевого самоврядування, автори зазначають, що в умовах місцевого самоврядування вихід органу управління на достатньо розвинутий рівень проектною зрілості дозволяє системно забезпечити постійну, незалежну від конкретних осіб, орієнтацію ді-

яльності на задоволення пріоритетних потреб територіальної громади на проєктних засадах.

Зазначене підтверджує висновок, який зроблено Т. Маматовою у роботі [7], стосовно того, що дослідження методологічного підґрунтя та практичної імплементації моделей організаційної зрілості яскраво демонструє міцний зв'язок зазначених моделей зі стандартизованими моделями управління (пропонуються на міжнародному рівні Всесвітньою організацією зі стандартизації ISO), які ґрунтуються на процесах, та моделями організаційної досконалості (наприклад, моделі EFQM та CAF).

Так, міжнародний стандарт ISO 10014:2006 «Управління якістю. Настанови щодо реалізації фінансових та економічних переваг» (Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits) уміщує рекомендації щодо оцінювання рівня зрілості (Maturity level) процесів системи управління якістю [13]. У додатку А до ISO 10014:2006 – «Самооцінювання щодо запровадження принципів управління» – наведено відповідні настанови та схарактеризовано п'ять рівнів зрілості. За задумом розробників стандарту, самооцінювання долучено як аналіз прогалин та засіб встановлення пріоритетів. Установлення рівня досконалості за ISO 10014:2006 передбачає такі три етапи: описи рівнів досконалості (перш ніж використовувати анкети самооцінювання, група з оцінювання має ознайомитися з описами рівнів досконалості); заповнення анкети початкового самооцінювання (забезпечує перше уявлення про досконалисть організації, з кожним принципом управління пов'язано три запитання, результати бальної оцінки полегшуватимуть вибір принципу для започаткування процесу поліпшення); заповнення анкети всебічного самооцінювання (додаткова цінність повного всебічного оцінювання має реалізовуватися, коли процесу приділено належні час та увага). Витрачання часу на підвищення

обізнаності з описами рівнів досконалості, обговорення консенсусу, уточнення змістовних значень та на інші проблеми оцінювання додає цінності процесу загалом. Активне залучення найвищого керівництва, наприклад, у рамках аналізування з боку керівництва, демонструє визнання важливості цього процесу та зобов'язання щодо нього. Результати самооцінювання візуалізуються за допомогою схеми РАДАР (павутиноподібна діаграма).

Проєкти технічної допомоги й спеціалізовані веб-ресурси пропонують декілька апробованих у світі підходів до оцінювання у сфері розвитку громадянського суспільства і розвитку інституційної спроможності організацій громадянського суспільства. Станом на друге півріччя 2017 року в Україні найбільш розповсюдженими інструментами оцінювання організаційної спроможності неприбуткових організацій є:

1. «Інструмент самооцінки та планування розвитку організаційного потенціалу» (розроблено Ініціативним центром сприяння активності та розвитку громадського почину «Єднання» і впроваджується в рамках проєкту «Платформа розвитку громадянського суспільства» [4]).

2. «Конструктивна оцінка компетентності» (розроблено та впроваджується Глобал Ком'юнітіз (Global Communities) в рамках програми DOBRE [12]).

3. «Пілотна методологія оцінки рівня організаційного розвитку ОГС» (розроблено ПРООН в Україні [9]).

Ці інструменти регламентують процес інституційного розвитку, який може використовуватись організаціями громадянського суспільства для оцінювання та зміцнення своєї спроможності виконувати проєкти та керувати ними, взаємодіяти із органами влади, своєчасно надавати послуги в прозорий спосіб і досягати довгострокової стійкості.

Відправним пунктом оцінювання є вивчення успіхів організації, а не її вад

чи проблем. Це не означає, що організації громадянського суспільства не мають проблем, які потребують вирішення; це означає, що неурядові організації зосереджуються, насамперед, на тому, в чому їм вдалося досягти успіху та як розвинути цей успіх, спираючись на власні сильні сторони. Організації складаються з людей. Діяльність організації є результатом роботи, що проводиться людьми з наявними у них матеріалами та коштами. Розбудова спроможності спонукає до зміни поведінки як працівників організації, так і її органів управління. За наявності змін або проблем, які необхідно розв'язати, оцінка ситуації з використанням методів зазначених інструментів оцінювання спрощує ведення відкритого діалогу та дає змогу уникнути звинувачень і переходу звинувачених у глибоку оборону, допомагаючи працівникам віднайти наявні можливості.

Зазначені інструменти допомагають організаціям оцінити свій поточний рівень розвитку як за кожним із вимірів у цілому, так і на рівні кожної конкретної спроможності. Вони дають змогу побачити «віддзеркалення» / «зріз» інституційної спроможності в конкретний момент часу. Картина, яку можуть бачити організації, є нейтральною – «погана» вона чи «добра» залежить лише від того, під яким кутом на неї дивитись. Те саме стосується й результатів вивчення рівня спроможності організації.

Мета процесу оцінювання полягає не в тому, щоб розвивати спроможність заради розвитку спроможності. Діяльність із розбудови спроможності має бути націлена на реалізацію цілей конкретної організації, на втілення її місії та бачення. Процес оцінювання покликаний допомогти з'ясувати, як розбудова спроможності поліпшить комунікацію та взаємодію із зацікавленими сторонами, управління проектами та послугами зробить їх результативнішими. Окрім того, оцінювання, до якого залучена уся «команда» організації, може сприяти покращенню

спільного розуміння очікувань і уточненню цілей організацій у сфері розбудови спроможності.

З огляду на здійснений аналіз сучасних підходів до оцінювання організаційної зрілості, вважається доцільним подальший розвиток підходу щодо визначення рівнів зрілості організаційних систем у сфері публічного управління, який подано у роботі [7], що дозволяє робити оцінювання відповідності систем управління міжнародним нормам, стандартам та усталеним практикам на основі призмової моделі зрілості.

Враховуючи наведені особливості побудови моделей зрілості, вважаємо, може бути визначено чотири рівні зрілості, що дозволяють робити оцінювання відповідності систем міжнародним нормам, стандартам та усталеним практикам:

1. Знання й консенсус у однозначності сприйняття термінології сучасних мережевих систем.

2. Розуміння вимог щодо елементів моделі мережевої взаємодії у сфері місцевого розвитку, орієнтованого на громаду (стандарти, системи управління якістю, моделі організаційної досконалості, розповсюдження позитивної практики та бенчмаркінг).

3. Практичне використання сучасних інструментів забезпечення результативності мережевої взаємодії.

4. Інновативний розвиток організацій та мереж, заснований на знаннях.

Таким чином, взявши за основу рекомендації, викладені у роботі [7], для вимірювання зрілості мережевих систем місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, пропонуємо використовувати чотирирівневу якісну шкалу. В ній передбачено рівні «знати», «розуміти», «використовувати», «розвивати», які мають відповідати трьом визначеним вимірам, що забезпечують успішність діяльності у визначеній сфері. Для сфери забезпечення місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, такими вимірами вважаємо такі три: зрілість у сфері місцевого

розвитку, орієнтованого на громаду, проектна зрілість, зрілість мережевої взаємодії.

Графічно результати такої формалізації можуть бути зображені у вигляді призмової моделі (рис.), яка стає поширеним інструментом розробки критеріїв вимірю-

вання різних аспектів діяльності організацій [7].

Використання відповідних матриць із описом характерних особливостей кожного рівня та переходів на наступний рівень зрілості дозволить формалізувати показники зрілості системи.

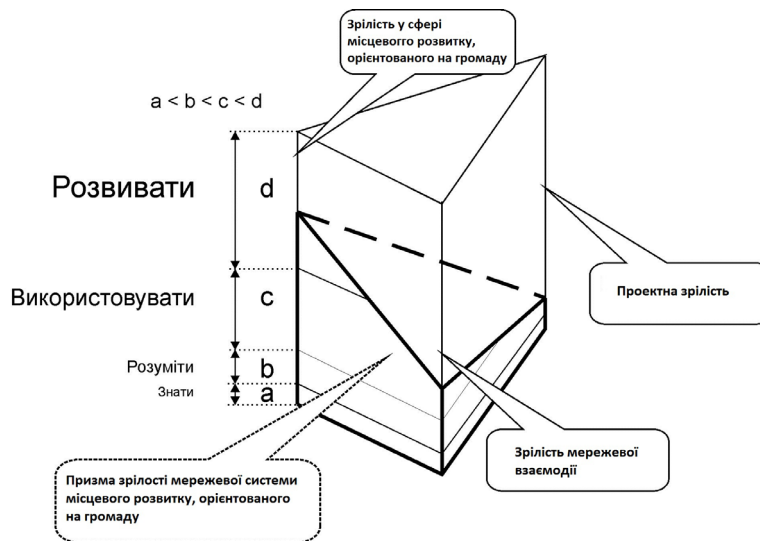


Рис. Призмova модель зрілості мережевої системи місцевого розвитку, орієнтованого на громаду

Успішність діяльності у сфері забезпечення місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, безпосередньо залежить від якості діяльності окремих співробітників / учасників організацій і мереж. Саме від них залежить, чи будуть результативними запроваджені елементи системи мережевої взаємодії. Тому для вирішення завдання виявлення рівнів зрілості необхідно розробити методіку, яка би дозволяла врахувати: ступінь залучення співробітників / учасників до реалізації відповідних моделей якості діяльності, ступінь змін у поточній діяльності в межах організації та / або мережі, готовність та спроможність організації / учасників мережі до змін, пов'язаних із реалізацією відповідних моделей.

Висновки. Таким чином, у даній публікації, на підґрунті вивчення сучасних

підходів до оцінювання організаційної зрілості (Маматова Т. В.), дістав подальшого розвитку підхід визначення рівнів зрілості організаційних систем у сфері публічного управління, що дозволяє робити оцінювання відповідності систем управління міжнародним нормам, стандартам та усталеним практикам на основі призмової моделі зрілості мережевої системи місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, із застосуванням матриць зрілості за трьома вимірами, які забезпечують успішність діяльності у сфері забезпечення місцевого розвитку, орієнтованого на громаду (зрілість у сфері місцевого розвитку, орієнтованого на громаду, проектна зрілість, зрілість мережевої взаємодії), та з використанням чотирирівневої якісної шкали «знати» – «розуміти» – «використовувати» – «розвивати».

Перспективи подальших досліджень.

Необхідне подальше дослідження з метою розробки комплексу показників зрілості мережевої системи місцево-

го розвитку, орієнтованого на громаду, й формування відповідних матриць із описом характерних особливостей кожного рівня та переходів на наступний рівень зрілості.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Безуглий Д. Г. Підхід до оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування / Д. Г. Безуглий, Ю. П. Шаров // *Аспекти публічного управління*. – 2015. – Т. 3. – № 11-12. – С. 89-97.
2. Бушуєв С. Д. Технологічна зрілість як інструмент стратегічного розвитку компаній на основі управління проектами / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, О. О. Покровницька // *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. – Луганськ : Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля, 2004. – № 1. – С. 5-16.
3. Дзюбіна А. В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств / А. В. Дзюбіна // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. – 2010. – № 6. – С. 235-239.
4. Інструмент самооцінки та планування розвитку організаційного потенціалу / Розвиток ОГС : веб-портал, що розроблений в межах проекту «Об'єднуємося заради реформ (UNITER)». – 2016. – Режим доступу : http://cd-platform.org/attachments/article/1141/OD_self-assessment_and_planning_tool_ukr_open.xls.
5. Лыкова А. И. Сравнительный анализ моделей процессной зрелости / А. И. Лыкова / *Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление*. – 2017. – № 3. – С. 69-75.
6. Малинина М. В. Модель зрелості для гнбкого управління проектами / А. В. Малинина // *Российский журнал управления проектами*. – 2013. – № 1. – С. 30-39.
7. Маматова Т. Методологічні засади визначення рівнів зрілості систем надання якісних послуг з державного контролю / Т. Маматова // *Держ. упр. та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2011. – № 1. – С. 104-113.
8. Молоканова В. Запровадження моделі проектної зрілості в органах державної влади / В. Молоканова, В. Шевцов // *Держ. упр. та місц. самоврядування* : зб. наук. пр. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2010. – № 1. – С. 43-50.
9. Пілотна методологія оцінки рівня організаційного розвитку ОГС / Програма розвитку ООН в Україні. – Київ : ПРООН, 2013. – 42 с. – Режим доступу : <http://bit.ly/2eFG32r>.
10. Саричев Д. О. Оцінювання зрілості процесів управління проектами: теорія і практика / Д. О. Саричев // *Економіка та управління підприємствами*. – 2014. – № 3. – С. 131-144.
11. Backlund F. Project Management Maturity Models – A Critical Review. A case study within Swedish engineering and construction organizations / F. Backlund, D. Chronéer, E. Sundqvist // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Vol. 119. – P. 837-846.
12. Decentralization Offering Better Results And Efficiency (DOBRE) / *Global Communities Ukraine*, 2017. – Retrieved from : <https://www.globalcommunities.org/ukraine>.
13. International Organization for Standardization. – Retrieved from : <https://www.iso.org>.
14. Fath-Allah A. E-Government Portals Maturity Models: A Best Practices' Coverage Perspective / Abdoullah Fath-Allah, Laila Cheikhi, Rafa E. Al-Qutaish, Ali Idri // *Journal of Software*. – 2015. – Vol. 10. – № 7, P. 805-824. – Access mode : <http://www.jssoftware.us/vol10/66-JSW1510.pdf>.
15. Fitsilis P. Adoption of Project Management Practices in Public Organizations / Panos Fitsilis, Thomas Chalatsis // *iBusiness*. – 2014. – Vol. 6. – № 3. – P. 131-142.
16. Kerzner H. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model / H. Kerzner. – New York : John Wiley & Sons Inc, 2001. – 272 p.
17. Kerzner H. Project Management 2.0: Leveraging Tools, Distributed Collaboration, and Metrics for Project Success / H. Kerzner. – Hoboken : John Wiley & Sons Inc., 2015 – 316 p.
18. Komadinić V. R. Maturity model of integrated management system / Velimir R. Komadinić, Vidosav D. Majstorović // *International Journal of Advanced Quality*. – 2017. – Vol. 45. – № 3. – P. 47-50.

19. Mettler T. Maturity assessment models: a design science research approach / T. Mettler // *International Journal of Society Systems Science*. – 2011. – Vol. 3. – № 1/2. – P. 81-98.
20. Viana J. C. Enhancing Organizational Project Management Maturity: a framework based on the value focused thinking model / J. C. Viana, C. M. de Miranda Motaa // *Production*. – 2016. – Vol. 26. – № 2.
21. Helgesson Y. Y. L. A review of methods for evaluation of maturity models for process improvement / Y. Y. L. Helgesson, M. Höst, K. Weyns // *Journal of Software: Evolution and Process*. – 2011. – Vol. 24. – № 4. – P. 436-454.

REFERENCES:

1. Bezugliy, D.H., & Sharov, Yu.P. (2015) Pidkhid do otsinyuvannya rivnya proektnoyi zrilosti orhaniv mistsevoho samovryaduvannya perekhodu [Approach to assessment of project maturity's level for local government organs]. *Public administration aspects*, 3, (11-12), 89-97 [in Ukrainian].
2. Bushuyev, S.D., Bushuyeva, N.S., & Pokrovnyts'ka, O.O. (2004) Tekhnolohichna zrilist' yak instrument stratehichnoho rozvytku kompaniy na osnovi upravlinnya proektamy [Technological maturity as a tool for strategic development of companies based project management]. *Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva [Project management and development of production]*, 1, 5-16 [in Ukrainian].
3. Dziubina, A.V. (2010). Model' zrilosti upravlinnya proektamy dlya vitchyznyanykh pidpryemstv [Project management maturity model for domestic enterprises]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politehnika» [Journal of National University «Lviv Polytechnic»]*, 6, 235-239 [in Ukrainian].
4. *Instrument samootsinky ta planuvannya rozvytku orhanizatsiynoho potentsialu [Self-assessment and planning organizational development]* (2016). Retrieved from: http://cd-platform.org/attachments/article/1141/OD_self-assessment_and_planning_tool_ukr_open.xls [in Ukrainian].
5. Lykova, A.I. (2017). Sravnitel'nyy analiz modeley protsessnoy zrelosti [Comparative analysis of the process maturity models]. *Science Vector of Togliatti State University. Series: Economics and Management*, 3, 69-75 [in Russian].
6. Malinina, M. (2013) Maturity models for agile project management. *Journal of Project Management*, 2, 30-39 [in Russian].
7. Mamatova, T. (2011). Metodolohichni zasady vyznachennya rivniv zrilosti system nadannya yakisnykh posluh z derzhavnogo kontrolyu [Methodological basis of determine the level of maturity of providing quality services from government control]. *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya [Public Administration and Local Self-Government]*, 1, 104-113 [in Ukrainian].
8. Molokanova, V., & Shevtsov, V. (2010) Zaprovdzhennya modeli proektnoyi zrilosti v orhanakh derzhavnoyi vlady [Implantation of maturity model in state authorities]. *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya [Public Administration and Local Self-Government]*, 1, 43-50 [in Ukrainian].
9. Pilot methodology for assessing the level of organizational development of CSOs. *United Nations Development Program in Ukraine* (2013). Retrieved from: <http://bit.ly/2eFG32r>. [in Ukrainian].
10. Sarychev, D.O. (2014) Otsinyuvannya zrilosti protsesiv upravlinnya proektamy: teoriya i praktyka [Evaluation of Project Management Processes' Maturity: Theory and Practice]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryemstvom [Economics and Enterprise Management]*, 3, 131-144 [in Ukrainian].
11. Backlund, F., Chronéer, D., & Sundqvist, E. (2014) Project Management Maturity Models – A Critical Review. A case study within Swedish engineering and construction organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 837-846.
12. Decentralization Offering Better Results And Efficiency (DOBRE). *Global Communities Ukraine* (2017). – Retrieved from: <https://www.globalcommunities.org/ukraine>.
13. Fath-Allah, A., Cheikhi, L., Al-Qutaish, R.E., & Idri, A. (2015). E-Government Portals Maturity Models: A Best Practices' Coverage Perspective. *Journal of Software*. 10 (7), 805-824.
14. Fitsilis, P., & Chalatsis, T. (2014) Adoption of Project Management Practices in Public Organizations. *iBusiness*, 6 (3), 131-142.
15. *International Organization for Standardization*. Retrieved from: <https://www.iso.org/>.
16. Kerzner, H. (2002) *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, New York: John Wiley and Sons.

17. Kerzner, H. (2015) *Project Management 2.0: Leveraging Tools, Distributed Collaboration, and Metrics for Project Success*. Hoboken: John Wiley & Sons.
18. Komadinić, V. R., & Majstorović, V. D. (2017) Maturity model of integrated management system. *International Journal of Advanced Quality*. 45 (3), 47-50.
19. Mettler, T. (2011). Maturity assessment models: a design science research approach. *International Journal of Society Systems Science*. 3 (1/2), 81-98.
20. Viana, J.C., & Motaa, M. (2016) Enhancing Organizational Project Management Maturity: a framework based on the value focused thinking model. *Production*. 26 (2).
21. Helgesson, Y.Y.L., Höst, M., & Weyns, K. (2011) A review of methods for evaluation of maturity models for process improvement. *Journal of Software. Evolution and Process*, 24 (4), 436-454.

Борисенко Юрій Васильович – аспірант

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Адреса: 49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29

E-mail: uvbor@ukr.net

Маматова Тетяна Валеріївна - професор, доктор наук з державного управління

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Адреса: 49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29

E-mail: tatyana.mamatova@gmail.com

Borysenko Yury V. – postgraduate student

Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

Address: 29, Hoholia str., Dnipro, 49044, Ukraine

E-mail: uvbor@ukr.net

Mamatova Tetiana V. – Full Prof. Dr.

Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

Address: 29, Hoholia str., Dnipro, 49044, Ukraine

E-mail: tatyana.mamatova@gmail.com

ORCID 0000-0003-1844-5377