**УДК 35.071**
**JEL Classification: D71, D73**
**DOI: 10.15587/2312-8372.2018.153343**

# ДЕТЕРМІНАЦІЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ НА ПРИКЛАДІ ДІЮЧОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

**Шатохіна Ю. В., Ховайло І. П.**

## 1. Вступ

Складна соціальна, економічна та екологічна ситуація в Україні привела до значних трансформаційних процесів, що стосуються перегляду суспільних відносин. Суттєвих змін потребує загальна система організації публічної влади в Україні, як цього вимагають демократизація суспільних відносин та процеси децентралізації, пов'язані з нею [1–3].

Особливу актуальність набувають питання, пов'язані з реалізацією місцевого самоврядування як первинної ланки організаційної структури органів влади. Безперервної уваги потребують питання функціонування як кожної окремої підсистеми, так і їхнього взаємозв'язку щодо забезпечення здатності ефективно вирішувати питання місцевого значення згідно з Конституцією та законами України та сприяти соціально-економічному розвитку країни.

## 2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит

*Об'єктом дослідження* є процес формування ефективної організаційної структури селищної ради для забезпечення виконання її численних завдань, обумовлених необхідністю вирішення складних соціальних та економічних проблем, типових для даного регіону. Одним з найбільш проблемних місць є об'єктивне визначення напрямів вдосконалення організаційної структури діючої сільської ради з урахуванням результатів її діяльності.

*Предмет дослідження* – організаційна структура Любецької селищної ради (Україна).

Для тих територіальних громад, які протягом 2÷5 років вже пройшли перші кроки на складному шляху до місцевого самоврядування на рівні села або селища і мають певну діючу організаційну структуру, виникає питання, яким чином підвищувати її ефективність, вдосконалювати. Наприклад, на Чернігівщині, Любецька селищна рада [4] намагається охопити численні функції розвитку територіальної громади. До цих функцій належить збереження навколишнього середовища, освітні, оздоровчі, соціальні функції, захисту, ведення комунального господарства, організації спорту та дозвілля. Любецька селищна рада над цими питаннями співпрацює з Чернігівським центром розвитку місцевого самоврядування, створеного за підтримки Програми «U-LEAD з Європою». Також селищна рада має підтримку від Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України.

Для цієї організації також є важливим питання, яким чином потрібно вдосконалити діючу організаційну структуру для забезпечення виконання її численних завдань.

Значну кількість проблем, які виникають у територіальних громадах при їх створенні та реалізації повноважень, виявляє аналіз літературних джерел. Так, територіальні громади Чернігівщини – одного з найбільших за територією в

Україні регіону – отримують необхідність вирішення соціальних та економічних проблем [4] в умовах складної екологічної ситуації, обумовленої наслідками Чорнобильської аварії. Це дослідження буде проведено на прикладі Любецької сільради, проблеми якої є типовими для багатьох громад.

**3. Мета та задачі дослідження**

*Метою дослідження* є удосконалення організаційної структури на прикладі Любецької селищної ради як первинної ланки органів місцевого самоврядування.

Відповідно до мети визначено такі задачі:

1. Розробити методику оцінювання для проведення аналізу ефективності діяльності діючої селищної ради (на прикладі Любецької селищної ради).

2. На основі результатів експериментальних та аналітичних досліджень провести детермінацію напрямів удосконалення організаційної структури дослідженої селищної ради.

**4. Дослідження існуючих рішень проблеми**

Забезпечення населення сіл України роботою, створення необхідних для життя умов розглядається як першочергове завдання [5]. У роботі [6] показано незадовільну ситуацію в Чернігівському регіоні на ринку праці. Підкреслюється, що ринок праці впливає на обсяги суспільного виробництва, рівень і якість життя населення, соціально-економічний розвиток країни. Станом на 01.01.2017 р. на кожне вільне робоче місце в Чернігівському регіоні приходилося 17 осіб. Перспективними завданнями вважається створення нових робочих місць суб'єктами малого підприємництва.

При створенні нових робочих місць, як виявлено у [7], особливої уваги потребує спеціальна підготовка суб'єктів господарської діяльності, впровадження ними систем управління якістю, що визначає можливість увійти у глобальний ринок продукції та послуг.

Проблема вдосконалення організаційної структури різних організацій висвітлюється у багатьох публікаціях. Так, в роботі [8] значна увага приділяється аналізу впливу організаційної структури на організаційну творчість та прихильність працівників. Відповідно до результатів дослідження [8] в іранських муніципалітетах виявлено, що існують позитивні, значимі зв'язки між елементами організаційної структури та організаційною творчістю, що потрібно враховувати у аналогічних випадках.

З огляду літератури видно, що значення організаційної структури досліджується у різних сферах. Так, у роботі [9] при дослідженні впливу організаційних структур на організацію навчання та індивідуальну адаптивну роботу 216 працівників готельних закладів методом опитування не виявило конкретної залежності.

Сучасні вимоги до управління людськими ресурсами викликають особливу зацікавленість дослідників до організаційних структур в чеських та словацьких організаціях [10]. Розглядається організаційна структура кадрів, як структура у відділі людських ресурсів, яка розподіляє функції. Виявляються нові ролі менеджерів з управління персоналом в організаціях, що включають розуміння стратегічних цілей, підт-

римку змін. Висновки щодо вдосконалення організаційної структури робляться на основі аналізу даних, отриманих з якісного та кількісного обстеження.

А у роботі [11] задоволеність організаційною структурою аналізувалась шляхом опитування членів Асоціації практикуючих медсестер штату Нью-Йорк в зв'язку з прогнозованим зростанням кількості медперсоналу у медичних установах. Результати дослідження використовувались для вдосконалення організацій щодо створення сприятливих умов для роботи медичного персоналу.

У роботі [12] розглянута проблема вдосконалення існуючих організаційних структур або створення нових, яка виникла в Університетах Італії при реалізації конкретної політики щодо трансферу технологій. Встановлено, що Університетські служби трансферу технологій можуть вирощуватись на внутрішньому рівні, наприклад, розширюючи свій персонал, або ззовні, наприклад, об'єднуючи ресурси, створюючи нові організаційні структури.

На прикладі розвитку нафтохімічних підприємств автори роботи [13] виявляють, що розробка організаційної структури управління повинна починатися з формулювання стратегії організації.

Використання кількісних методів використовується для реалізації організаційних змін в голландській громадській організації у роботі [14]. Отримані у цій роботі результати показують, що бюрократичні організації можуть ефективно впроваджувати організаційні зміни. Підкреслюється необхідність уваги до функцій безпосередніх керівників під час організаційних змін у громадських організаціях.

Таким чином, з огляду літературних джерел видно, що єдиних рекомендацій до вдосконалення організаційної структури не існує. Під час пошуку напрямів вдосконалення організаційної структури необхідно враховувати специфіку цієї організації та використовувати кількісні методи.

**5. Методи досліджень**

В роботі використано елементарно-теоретичний аналіз ефективності роботи діючої організаційної структури, що дозволило виявити номенклатуру важливих показників, а також проведено вимірювання цих показників.

Для оцінювання ефективності роботи діючої сільської ради з метою вдосконалення її організаційної структури розроблено наступний алгоритм дій:

а) аналіз та розробка номенклатури важливих для заданого об'єкту показників ефективності роботи організаційної структури та їх чисельних значень;

б) розробка анкети з обраними показниками;

в) проведення анкетування;

г) математична обробка результатів дослідження та детермінація напрямів вдосконалення діючої організаційної структури.

На підставі аналізу Статуту, інформації про роботу діючої сільської ради [4] важливими для заданого об'єкту показниками ефективності роботи організаційної структури було визнано наступні:

– Як Ви оцінюєте стиль і стандарти управління голови селищної ради?

– Чи вважаєте Ви керівництво селищної ради послідовним у своїх діях?

– Чи погоджуєтесь Ви з підходами керівництва до ведення роботи?

ТОВ "ВЕЛЕС"

– Як Ви вважаєте, чи всі співробітники різних підрозділів селищної ради однаково уявляють майбутнє громади?

– Наскільки ефективною є взаємодія різних підрозділів?

– Чи можна вважати дії різних підрозділів скоординованими?

– Чи проявляють співробітники організації єдність у вирішенні складних питань?

– Чи здатні керівники структурних підрозділів залагоджувати конфліктні ситуації в процесі управління?

– Ви вважаєте узгодженими цілі різних підрозділів селищної ради?

– Чи швидко реагують співробітники селищної ради на питання, що потребують невідкладного вирішення?

Відповідь на кожне питання передбачала кількість балів від 1 до 5. При чому, кількість балів від 1 до 2 становила показник оцінювання «незадовільно», кількість балів від 3 до 5 становила показник оцінювання «добре».

Після виготовлення анкет було проведено анонімне анкетування, цільовою групою дослідження виступили співробітники Любецької селищної ради у кількості 30 осіб. Експериментальні результати процесу анкетування використовувались далі для розрахунку обраного показника задоволеності ($P_i$) респондентів роботою діючої організаційної структури. Розрахунок показника $P_i$ здійснено за формулою:

$$P_i = \frac{n_i}{n} \cdot 100\ \%, \tag{1}$$

де $P$ – відповідне значення показника, що аналізується, %; $n_i$ – кількість певних відповідей; $n$ – чисельність вибірки (кількість респондентів).

Для того, щоб бути впевненими, що ця вибірка достовірно і точно відповідає генеральній сукупності [15] усієї організації, розраховано не тільки показник задоволеності ($P_i$) у відсотках, а і похибка репрезентативності ($m_i$). Для розрахунку похибки репрезентативності $m_i$ використовувалась формула:

$$m_i = \pm\sqrt{\frac{P \cdot q}{n-1}}, \tag{2}$$

де $P$ – відповідне значення показника, що аналізується, %, а показник $q$ розраховується за наступною формулою:

$$q = (100\ \% - P\ \%). \tag{3}$$

Для візуалізації отриманих даних використовувалась «Пелюсткова діаграма», побудована за допомогою пакета Microsoft Excel.

**6. Результати дослідження**

Згідно до визначеного алгоритму дій після проведення анкетування здійснено математичну обробку результатів опитування для наступної детермінації напрямів вдосконалення діючої організаційної структури.

Не підлягає передруку

Результати математичної обробки експериментальних даних представлено в табл. 1. Виявлено, що переважна більшість респондентів надала позитивні оцінки.

**Таблиця 1**

Результати анкетування щодо задоволеності співробітників роботою Любецької селищної ради

| № | Скорочене формулювання питання анкети | Загальна кількість респондентів, $n$, осіб | Кількість задоволених, $n_i$, осіб | Показник задоволеності, $P_i$, % | Похибка репрезентативності, $m$, % |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Стиль управління | 30 | 19 | 63,3 | 8,95 |
| 2 | Послідовність | 30 | 22 | 73,3 | 8,2 |
| 3 | Підходи до роботи | 30 | 19 | 63,3 | 8,95 |
| 4 | Розуміння майбутнього | 30 | 25 | 83,3 | 6,92 |
| 5 | Ефективність взаємодії | 30 | 25 | 83,3 | 6,92 |
| 6 | Координація | 30 | 27 | 90,0 | 5,57 |
| 7 | Єдність | 30 | 29 | 96,6 | 3,36 |
| 8 | Залагоджування конфліктів | 30 | 27 | 90,0 | 5,57 |
| 9 | Швидкість реагування | 30 | 28 | 93,3 | 7,33 |
| 10 | Узгодженість цілей | 30 | 29 | 96,7 | 3,32 |

Як видно з представлених у табл. 1 даних, розрахований показник задоволеності $P_i > 3m_i$, тобто всі результати є репрезентативними, достовірними, їх можна враховувати для вдосконалення структури Любецької селищної ради.

Результати опитування свідчать, що не всі напрями роботи реалізуються максимально успішно. Звертає увагу той факт, що задоволені швидкістю реагування понад 93 % опитаних, тобто очевидна сумлінна робота колективу на вирішення важливих питань. Як видно з результатів анкетування, задоволеність 90÷96,7 % респондентів роботою Любецької селищної ради відноситься до наступних напрямів роботи:

– координація дії підрозділів селищної ради;
– єдність у вирішенні складних питань;
– залагодження конфліктів керівниками структурних підрозділів;
– швидкість реагування співробітників на складні питання;
– узгодженість цілей підрозділів селищної ради.

Задоволеність 83,3 % респондентів відноситься до таких напрямів:

– розуміння співробітниками селищної ради майбутнього громади;
– ефективність взаємодії структурних підрозділів.

Лише 63,3÷73,3 % респондентів задоволені такими складовими роботи Любецької селищної ради як:

– стиль управління голови селищної ради;
– послідовність у діях керівництва;
– підходи керівництва до ведення роботи.

Важливу інформацію несе також проведене визначення середнього балу оцінювання роботи селищної ради серед задоволених респондентів. Виявилося, що при запланованому в анкетах п’ятибальному оцінюванні середній бал навіть у тій частині респондентів, які позитивно оцінили роботу, не досягає максиму-

му і дорівнює 3,73÷4,16 балів. Результати, представлені за допомогою «Пелюсткової діаграми» на рис. 1, дозволяють побачити, що існує значний резерв поліпшення роботи селищної ради в усіх розглянутих напрямах.

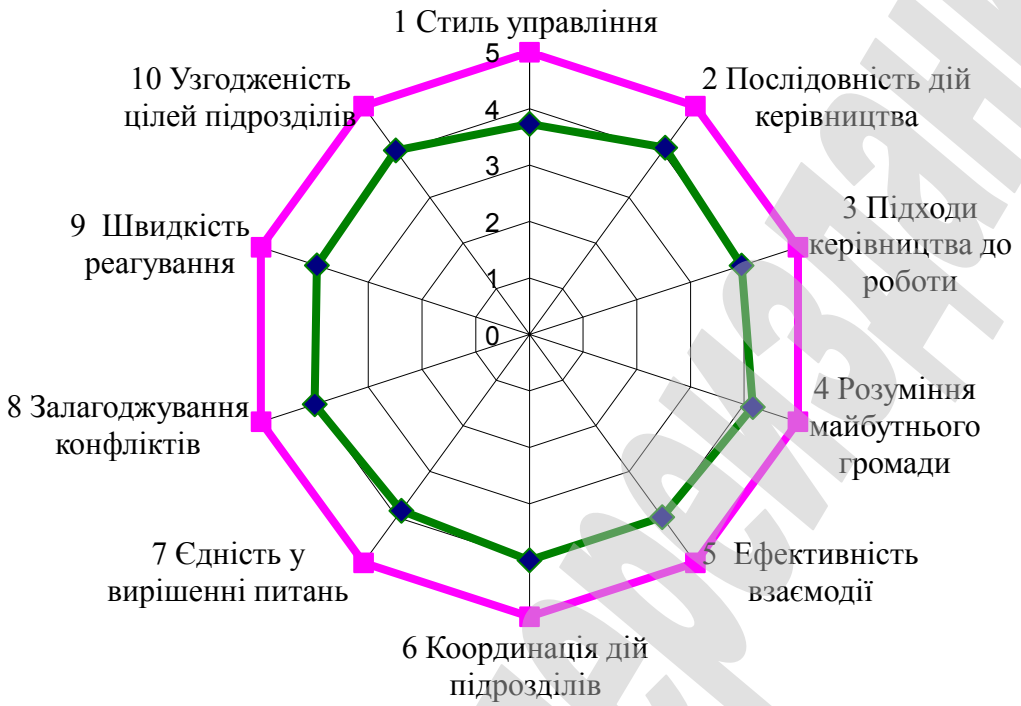


**Рис. 1.** Середній бал задоволеності роботою Любецької селищної ради

Результати опитування свідчать, що не всі напрями роботи реалізуються максимально успішно. Це потребує вдосконалення організаційної структури з наданням певних повноважень структурним підрозділам Любецької селищної ради та голові селищної ради у напрямках вирішення стратегічних питань розвитку територіальної громади.

**7. SWOT-аналіз результатів досліджень**

*Strengths.* Отримані в роботі результати забезпечують подальший розвиток наукових засад щодо детермінації напрямів вдосконалення організаційної структури територіальної громади. Експериментальна перевірка запропонованої методики підтвердила можливість отримання даних, необхідних для детермінації напрямів вдосконалення організаційної структури діючої селищної ради.

*Weaknesses.* В якості виявлених недоліків потрібно відзначити відсутність у тексті анкети питання щодо віку респондентів. Через це деякі відповіді складно пояснити.

*Opportunities.* Розроблений алгоритм дій дозволив оцінити ефективність роботи Любецької селищної ради та напрями вдосконалення її організаційної структури та може бути використаним для аналізу роботи будь-якої селищної ради.

Проведене дослідження може бути цікаво не тільки для України в зв’язку з розробленим алгоритмом дій при виборі напрямів вдосконалення організацій-

Не для перепродажу

ної структури, який узагальнює існуючі тенденції щодо врахування специфіки організації та використання чисельних методів в процесі аналізу.

*Threats.* Процес вдосконалення організаційної структури потрібно розглядати як безперервний процес з урахуванням не тільки результатів проведеного анкетування, а і періодичної дії на об'єкт дослідження зовнішніх чинників. Наприклад, мінливі закони щодо економічної сфери вітчизняного виробництва.

Додаткових витрат при реорганізації діючої організаційної структури потребує зміна повноважень, можливо, за рахунок створення нових підрозділів.

Таким чином, на даному етапі робота селищної ради як первинної ланки органів місцевого самоврядування потребує не тільки постійної уваги і підтримки, а і подальших досліджень.

**8. Висновки**

1. Розроблено методику оцінювання діючої організаційної структури селищної ради (на прикладі Любецької селищної ради), яка передбачає наступний алгоритм дій:

– розробку номенклатури важливих для заданого об'єкту показників ефективності роботи організаційної структури та їх чисельних значень;

– розробку анкети з обраними показниками;

– проведення анкетування;

– математичну обробку результатів дослідження;

– детермінацію з урахуванням отриманих результатів напрямів вдосконалення діючої організаційної структури.

Отримані результати забезпечують подальший розвиток наукових засад щодо вдосконалення організаційної структури територіальної громади.

2. Експериментальна перевірка запропонованої методики в умовах Любецької селищної ради підтвердила можливість отримання даних, необхідних для детермінації напрямів вдосконалення організаційної структури. Так, виявлено, що з усіх десяти питань анкети 63,3÷96,7 % респондентів надали позитивні оцінки ефективності роботи діючої сільської ради. Задоволеність 90÷96,7 % респондентів роботою Любецької селищної ради відноситься до:

– координації дії підрозділів;

– єдності у вирішенні складних питань;

– залагодженні конфліктів керівниками структурних підрозділів;

– швидкості реагування співробітників на складні питання;

– узгодженості цілей підрозділів селищної ради.

До 73,3 % респондентів з розумінням відносяться до стилю управління голови селищної ради; послідовності у діях керівництва. Встановлено також, що середній бал (серед респондентів, які задоволені роботою Любецької селищної ради) при п'ятибальному оцінюванні дорівнює 3,73÷4,16 балів.

Отримані результати свідчать, що вдосконалення діючої організаційної структури необхідно здійснювати таким чином, щоб з усіх десяти розглянутих напрямів забезпечити максимальну ефективності та розуміння і підтримку з боку громади. Зокрема, до виявлених напрямів відноситься:

– необхідність вдосконалення організаційної структури у напрямах поліпшення послідовності у діях керівництва;

– взаємодія та координація різних підрозділів, розширення їх повноважень для вирішення стратегічних питань розвитку громади.

**Література**


1. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України». ВР України. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80
2. Про місцеве самоврядування: Закон України № 280/97 за станом на 21 травня 1997 р. / Верховна Рада України. Київ: Парлам. вид-во, 1997. № 24. Ст. 170.
3. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України № 157-VII за станом на 5 лютого 2015 р. / Верховна Рада України. Київ: Парлам. вид-во, 2015.
4. Любецька територіальна громада. URL: https://liubech-gromada.gov.ua
5. Збарський В. К. Соціальна інфраструктура села як фактор відтворення робочої сили // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2010. Вип. 154, Ч. 1. С. 152–160.
6. Філіпова Н. В., Косач І. А., Хавайло І. П. Ринок праці Чернігівської області // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 13 (14). URL: http://www.easterneurop-ebm.in.ua/14-2018-ukr
7. Шатохіна Ю. В. Інтенсифікація впровадження систем управління якістю в Чернігівському регіоні // Стандартизація, сертифікація, якість. 2015. № 4. С. 47–53.
8. Holagh S. R., Noubar H. B. K., Bahador B. V. The Effect of Organizational Structure on Organizational Creativity and Commitment within the Iranian Municipalities // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2014. Vol. 156. P. 213–215. doi: http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.175
9. Kanten P., Kanten S., Gurlek M. The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance // Procedia Economics and Finance. 2015. Vol. 23. P. 1358–1366. doi: http://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00523-7
10. Stritesky M. New HR Organizational Structures in Czech and Slovak Organizations // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2014. Vol. 110. P. 130–139. doi: http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.855
11. Poghosyan L., Norful A. A., Martsolf G. R. Organizational structures and outcomes of newly hired and experienced nurse practitioners in New York State // Nursing Outlook. 2017. Vol. 65, Issue 5. P. 607–614. doi: http://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.03.001
12. Battaglia D., Landoni P., Rizzitelli F. Organizational structures for external growth of University Technology Transfer Offices: An explorative analysis // Technological Forecasting and Social Change. 2017. Vol. 123. P. 45–56. doi: http://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.017
13. Gurianova E., Mechtcheriakova S. Design of Organizational Structures of Management According to Strategy of Development of the Enterprises // Procedia Economics and Finance. 2015. Vol. 24. P. 395–401. doi: http://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00695-4
14. Van der Voet J. The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure // European Management Journal. 2014. Vol. 32, Issue 3. P. 373–382. doi: http://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001
15. Лапач С. Н., Чубенко А. В., Бабич П. Н. Статистика в науке и бизнесе. К.: Морион, 2002. 640 с.