

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Магега Андрій

Механізм управління змінами в організації публічної сфери

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ПУАм-21

Магега Андрій
підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Чикало І.В.
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Зміни як об'єктивна необхідність розвитку організації публічної сфери

1.2. Методичні підходи до управління змінами в організації публічної сфери

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

2.1. Організаційно-функціональна характеристика досліджуваної організації публічної сфери

2.2. Аналіз організаційних змін в Головному управлінні ДПС у Тернопільській області

2.3. Моніторинг результативності управління змінами у досліджуваній організації публічної сфери

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

3.1. Використання сучасних прогресивних технологій управління змінами у діяльності Головного управління ДПС у Тернопільській області

3.2. Імплементация технологій управління опором змінам в систему управління Головного управління ДПС у Тернопільській області

Висновки до розділу 3

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Забезпечення ефективного функціонування публічної організації потребує стабільного та перманентного розвитку, домінуюча роль у якому належить процесу управління змінами. Своєчасне впровадження змін є вкрай важливим як під час економічного зростання, так і в умовах кризи для забезпечення подолання її негативних явищ. Метою змін в організаціях публічної сфери є реформування органів публічної влади на основі трансформаційних змін в системі управління, що передбачає поетапні перетворення, які спрямовані на безпосереднє проведення змін та забезпечення стабільного розвитку.

Проблематика змін в органах публічної влади виступала об'єктом досліджень таких науковців, як: О.М. Ястремської, Л.В. Набоки, Н.С. Артамонова, О.О. Олейнікова, Т.А. Цибульника, Н.Т. Гончарука; С.М. Серьогіна, Є.І. Бородін, Т.В. Маматова, І.А. Чикаренко; В.Б. Дзюндзюка, Н.Л. Гавкалова, Н.В. Грицяка; О.М. Шовгелі, Н.А. Липовської, В.Д. Боднара, В.А. Яценка, В.О. Сивоконя та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є формування теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо управління змінами в організації публічної сфери.

- розглянути зміни як об'єктивну необхідність розвитку організації публічної сфери;
- вивчити методичні підходи до управління змінами в організації публічної сфери;
- провести організаційно-функціональну характеристику досліджуваної організації публічної сфери;
- проаналізувати організаційних змін в Головному управлінні ДПС у Тернопільській області;
- провести моніторинг результативності управління змінами у досліджуваній організації публічної сфери;

- розробити рекомендації щодо використання сучасних прогресивних технологій управління змінами у діяльності Головного управління ДПС у Тернопільській області;
- навести рекомендації щодо імплементації технологій управління опором змінам в систему управління Головного управління ДПС у Тернопільській області

Об'єктом дослідження є у цій кваліфікаційній роботі виступає система управління змінами в Головному Управлінні Державної податкової служби у Тернопільській області.

Предметом дослідження є інструменти та засоби механізму управління змінами в Головному Управлінні Державної податкової служби у Тернопільській області.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Зміни як об'єктивна необхідність розвитку організації публічної сфери

Забезпечення ефективного функціонування публічної організації потребує стабільного та перманентного розвитку, домінуюча роль у якому належить процесу управління змінами. Своєчасне впровадження змін є вкрай важливим як під час економічного зростання, так і в умовах кризи для забезпечення подолання її негативних явищ. Метою змін в організаціях публічної сфери є реформування органів публічної влади на основі трансформаційних змін в системі управління, що передбачає поетапні перетворення, які спрямовані на безпосереднє проведення змін та забезпечення стабільного розвитку.

Варто зауважити, що на сьогодні питання управління змінами в організаціях публічної сфери потребує детального вивчення, оскільки напрацьовані теорією та практикою методи їх впровадження не завжди є актуальними, оскільки виклики динамічного зовнішнього середовища постійно зростають, а кількість факторів впливу на організацію в умовах війни, що мають бути враховані у процесі управління є значною, постає необхідність оперативно реагувати шляхом використання спеціального управлінського інструментарію. Адаптація організації публічної сфери до нових умов функціонування має бути швидкою та ефективною, що дозволить підвищити результативність системи публічного управління та забезпечуватиме її майбутній поступальний розвиток.

Вивчення проблематики механізму управління змінами в організації публічної сфери потребує чіткого розуміння основних дефініцій категорійного апарату, що формують її зміст. До таких категорій належать: «зміни», «управління змінами», «процес змін», «опір змінам».

Так, у науковій літературі наведено різні трактування терміну «зміни». Так, зокрема ця категорія О.Овсянюк тв. В.Островерховом розглядається як «трансформація організації внаслідок якої з'являються її нові компоненти та характеристики» [12]. Водночас, Л. Беланжер трактує зміни як «перехід від поточного стану до бажаного, коли поточний стан вважається неприйнятним, а бажаний – адекватним та очікуваним з боку зацікавлених сторін» [5]. Дж. Хубер зміни в організації розглядає крізь призму «змін в тому, як організація функціонує, хто її члени та лідери, якої форми вона набуває і як розподіляє свої ресурси» [6]. Стеців С. тлумачить зміни як «різні типи нововведень, що можуть уміло поєднуватись у різних напрямках, а саме: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо» [7]. Також деякі науковці розглядають зміни «як різницю між реальним станом та бажаним, усвідомлення якої приходить від збільшення зовнішньої та внутрішньої інформації, що викликає організаційний стрес» [4].

Вище наведені трактування свідчать про те, що зміни є невід'ємною складовою розвитку організації будь-якого типу, оскільки у процесі свого функціонування всі вони, у тому числі і публічні стикаються з потребою забезпечення певного балансу змін та відносної стабільності. Зміни в організації можуть бути обумовлені такими чинниками, як:

- по-перше, можуть бути результатом управлінських рішень, які прийняті в організації;
- по-друге, обумовлені рішеннями прийнятими у зовнішньому середовищі, в тому числі і щодо впровадження реформ;
- по-третє, зміни, які передбачаються та заплановані.

Вказане свідчить про те, що зміни можуть мати різний характер, можуть бути обумовлені різними причинами та факторами мати різну векторну спрямованість та різні наслідки для розвитку організації. З огляду на вказане виокремлюють різні класифікаційні підходи до розгляду змін.

Класифікацію змін в розвитку організації в розрізі різних класифікаційних ознак та їх характеристика наведена в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація змін в розвитку організації

№ з/п	Класифікаційна ознака	Приклад змін	Характеристика змін
1.	За масштабами змін	Загальні, часткові	Зміни відбуваються в організації внаслідок загальних або часткових процесів
2.	За джерелом змін	Екзогенні, ендогенні	Джерело змін знаходиться поза організацією або є її складовою
3.	За якістю змін	Прогресивні, регресивні	Зміни, які забезпечують зростання ефективності діяльності організації або навпаки
4.	За видом кризової ситуації, що стала поштовхом до змін	Спричинені макроекономічною, внутрішньою кризою	Зміни, спричинені мінливістю макроекономічної системи або внутрішньоорганізаційними факторами чи причинами
5.	За швидкістю змін	Еволюційні, революційні	Трансформаційні зміни, що реалізуються поступово впродовж декількох років або впродовж короткого лагу часу
6.	За рівнем невизначеності змін	Планові, реактивні	Проактивні зміни, які передбачаються з достатньою ймовірністю або є швидкою реакцією на виникаючі потреби
7.	За сутністю змін	Інтенсивні, екстенсивні	Зміни, спрямовані на якісну або кількісну зміну процесів використання різних видів ресурсів
8.	За характером змін	Інкрементарні, дискретні	Зміни, які є серією безперервного траєкторії руху організації та не порушує її рівноваги організації або одноразові зміни, які змінюють вектор її розвитку

Примітка. Наведено за [12, с.10].

У наукових джерелах необхідність змін пояснюється потребою організацій адаптуватись до вимог середовища їхнього функціонування.

Можливість змін зумовлюється основними властивостями організацій, серед яких можна виокремити такі, як:

- «композиційність та комбінаторність, що означають потенційну можливість видозміни організації через комбінацію взаємодії її елементів;
- адаптивність, тобто потенційна можливість пристосування до змінюваних умов і ресурсного забезпечення;
- селективність, що полягає у потенційній здатності організації до самовдосконалення шляхом відбору та розвитку нових якостей;
- кореляційність, яка зводиться до потенційної здатності організації до активізації взаємозв'язків її організаційних та функціональних елементів;
- репродуктивність – потенційна здатність організації до відтворення;
- інваріантність – потенційна здатність організації до набуття різних властивостей та характеристик;
- інтегративність, тобто потенційна здатність організації до входження у макроорганізацію» [34].

Наведені властивості організації об'єктивно створюють потенційні можливості реалізації змін її функціонування.

Незалежно від того чи зміни є плановими чи ні, вони однозначно матимуть вплив та наслідки для організації, що потребує застосування відповідних підходів та технологій для їхнього успішного впровадження. В першу чергу, для того, щоб здійснювати управління змінами в організаціях публічної сфери варто впорядкувати процес за змістом та структурою.

Зазначимо, що структура «процесу змін є багатоступеневим і повторюваним процесом, який охоплює три етапи:

- підготовку до змін,
- власне управління змінами,
- регулювання та закріплення змін» [32].

Так, етап підготовки до змін є початковим у цьому процесі, на якому відбувається усвідомлення змін.

На наступному етапі відбувається безпосередньо управління змінами.

Завершальним етапом є коригування та закріплення змін (рис. 1.1).

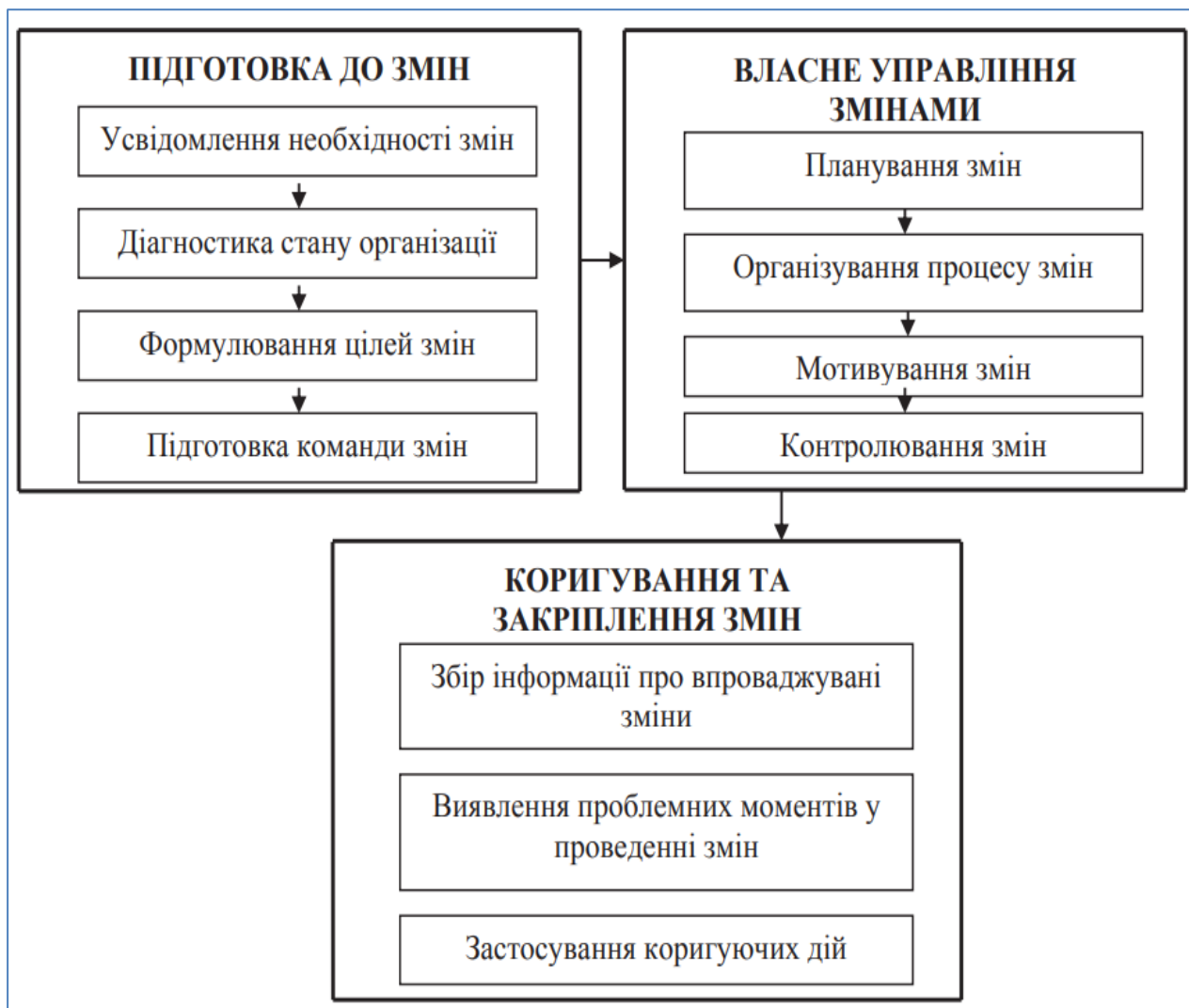


Рис.1.1. Етапи процесу змін у публічній організації

Примітка. Наведено автором на основі [12].

До сьогодні в Україні у сфері публічного управління відбулось або відбувається на різних стадіях (впровадження або ж завершальній) реформування різних сфер суспільного життя. В першу чергу це адміністративно-територіальна реформа, що полягає у наданні більших повноважень органам місцевого самоврядування (децентралізації) і зміні адміністративно-територіального устрою, що становить «певну модель умов, спрямовану на демократизацію організації в суспільстві та передачу управлінських функцій на місця, направлена на розширення повноважень органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади місцевого значення та на діяльність, яку здійснює держава в особі уповноважених органів, на основі правових норм, з метою збільшення повноважень органів місцевого

самоврядування за напрямом забезпечення суспільними благами населення в межах територіальної одиниці» [3-6]. Також серед реформ сьогодення варто виокремити реформування системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що передбачає «системну перебудову та модернізацію професійного корпусу посадових осіб, які працюють в системі державної влади та місцевого самоврядування» [12] та судову реформу, що «передбачає планомірну розбудову судової системи через оновлення судів, а також впровадження активної участі та контролю» [17].

Реалізація такої кількості реформ може викликати нерозуміння як серед публічних службовців так і серед працівників органів місцевого самоврядування та пересічних громадян, проявом яких буде несприйняття або опір змінам. Це пояснюється тим, що «люди не завжди люблять і приймають зміни, а навпаки – людям природно чинити опір сьому новому, незвіданому, особливо якщо зміни відбуваються дуже швидко і не обґрунтовані відповідним досвідом» [5]. На рис.1.2 наведено емоційні реакції, що можуть виникнути у процесі провадження реформ.

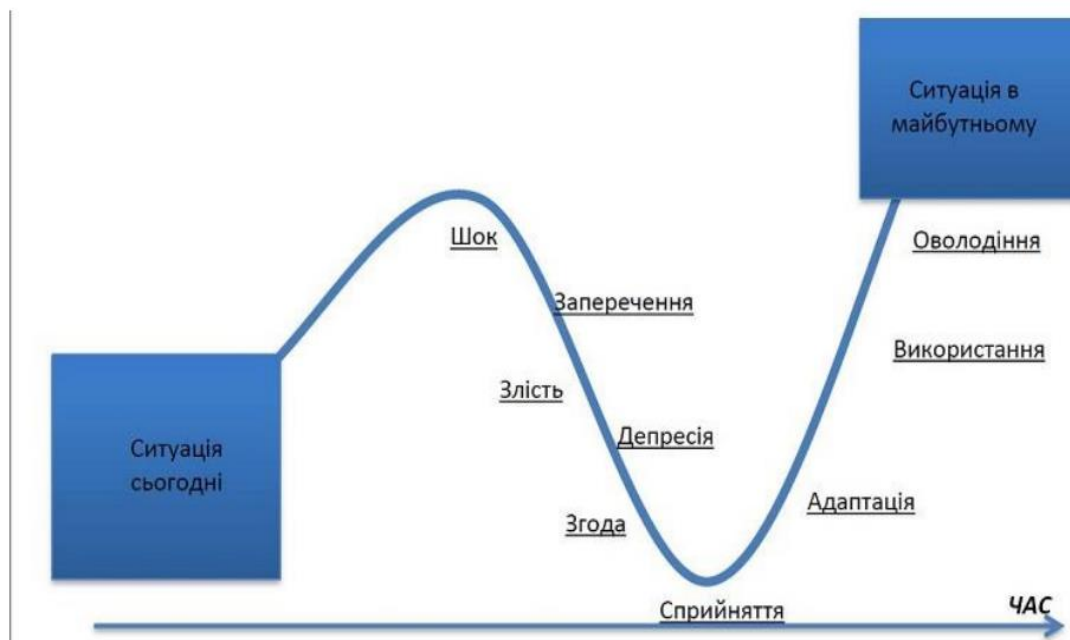


Рис.1.2. Емоційні реакції, що можуть виникнути у процесі провадження реформ у публічному управлінні

Примітка. Наведено на основі [4].

Врахування реакції громадян як природної та прийнятної в контексті реформ може сприяти зосередженню уваги та направленню зусиль виконавців реформ на створення ефективної комунікаційної взаємодії між владою і суспільством.

Враховуючи те, що зміни є передумовою висхідного розвитку організації шляхом усунення розходжень між її реальним та бажаним станом постає питання управління змінами.

В цьому плані варто погодитись з думкою Гроув [2] про те, що «управляти змінами – значить рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми, а ефективне управління змінами – це процес пошуку і вирішення проблем, одне з найскладніших завдань керівників. У загальному вигляді зміни – це освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки» [3].

З огляду на зазначене детальніше розглянемо питання управління змінами в організаціях публічної сфери.

1.2. Методичні підходи до управління змінами в організації публічної сфери

Важливим процесом, обумовленим впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ є управління змінами. Поняття «управління змінами» розглядається з позицій основних управлінських підходів, а саме: процесного, системного, ситуаційного, комплексного, поведінкового, та ін.

Так, з позицій процесного підходу, управління змінами можна трактувати як «процес реалізації відомих управлінських функцій (планування, організації взаємодії, мотивації, контролю), кожна з яких сама по собі є процесом» [овсян].

З точки зору системного підходу управління змінами розглядається як «механізм побудови зв'язків організації з навколишнім середовищем через вплив середовища на організацію, та навпаки» [43].

В контексті ситуаційного підходу, управління змінами за своєю сутністю є «процесом, що складається з таких елементів: розуміння керівництвом необхідності змін у певній управлінській ситуації, вміння керівництва передбачати позитивні чи негативні наслідки застосування змін щодо конкретної управлінської ситуації; визначення керівництвом факторів, що є найвагомими в цій ситуації та вибір найоптимальнішого методу, який забезпечив би найефективніше досягнення цілей за цих обставин» [12].

З позиції поведінкового підходу, управління змінами «ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін, а успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації» [13].

Так як управління в публічних організаціях має свої особливості, обумовлені необхідністю акцентування уваги на досягненні результатів і особистій відповідальності керівників, а також необхідністю відмови від класичної бюрократії та переходу до більш гнучких структур організацій, чіткого визначення мети організації і установлення показників якості та ефективності діяльності, виокремлюють специфічні підходи до управління змінами саме в публічній сфері. До таких підходів належать комплексний, інформатизаційний, програмно-цільовий підхід, контекстний, компетентнісний, адаптивний.

Щодо комплексного підходу, зауважимо, що його суть «полягає в одночасному врахуванні нагальних потреб публічної організації, збалансованій діяльності державних та самоврядних органів, враховує особливості функціонування органів публічної влади. Так, для забезпечення стійкого розвитку територіальної громади важливим є оптимальне співвідношення управління і самоврядування, що зробить місцеву соціально-економічну систему більш стабільною» [33].

В основі інформатизаційного підходу лежить принцип «повсюдної інформатизації, що має реалізовуватися у контексті відкритості та прозорості діяльності публічної організації» [23]. Щодо програмно-цільового підходу відмітимо, що він передбачає використання програмно-цільового методу у процесі формування бюджетів. Соціально-психологічний підхід можна звести до «формування умов для впровадження змін за допомогою застосування поведінкових механізмів» [13]. З точки зору контекстного підходу, управління змінами «передбачає аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту, що визначає можливості та напрями проведення змін в організації [33]. В межах компетентнісного підходу суть управління змінами полягає у залученні працівників, які мають потрібні професійні здібності та навички, для досягнення цілей та завдань необхідних змін. З точки зору адаптивного підходу, управління змінами за своїм змістом є процесом пристосування організації до змін зовнішнього середовища.

Резюмуючи трактування наведені вище, управління змінами є процесом, детермінований факторами зовнішнього та внутрішнього середовища, що включає ініціювання та реалізацію змін, що охоплює такі дії як планування змін, організування, формування системи мотивування, контролювання, регулювання та завершального впровадження.

Складовими елементами механізму управління змінами є:

- суб'єкти управління змінами – це працівники, які входять до різних рівнів ієрархії управління організацією та часто об'єднані в робочі групи відповідно до напрямів впровадження змін;
- об'єкти управління змінами – це конкретні аспекти діяльності організації, де потрібні зміни, і на які спрямована діяльність тих суб'єктів, які власне і впроваджують ці зміни;
- функції управління змінами – це сфера діяльності, що інтегрується в загальну систему управління та виражається у плануванні, організації, координації, мотивації та контролі. Конкретизація елементів цих функцій залежить від

ситуації в організації протягом певного періоду часу за умов впливу внутрішніх і зовнішніх факторів;

- методи управління змінами - це засоби, якими суб'єкти управління змінами впливають на об'єкти змін;

– моделі управління змінами - це абстрактні імітаційні схеми для процесів та алгоритмів управління змінами, що мають стандартизовані характеристики та компоненти.

На сьогодні у теорії і практиці управління сформовані певні моделі управління змінами, характеристику основних із яких наведено в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Моделі управління змінами в організації

№ з/п	Модель	Характеристика моделі
1	2	3
1	Діагностична модель Д. Надлера і М. Ташмена	Для будь-якої системи характерні три компоненти: вхідні елементи із зовнішнього оточення, їх трансформація й перетворення та вихідні елементи, які перебувають у різному стані збалансованості. У межах цієї моделі зміни виникають, коли конфігурація компонентів у поточному стані виявляється неефективною й організація має бути трансформована
2	Модель змін А. Джадсона	Включає п'ять етапів, спрямованих на зменшення опору змінам: аналіз поточної ситуації та планування змін, розповсюдження інформації про зміни, отримання та визнання нової поведінки, зміна статус-кво, закріплення нового стану.
3	Модель перетворень Дж. Коттера	Передбачає такі етапи: переконання в необхідності змін, формування команди змін, виявлення перспективи та розроблення стратегії, поширення оновленого бачення, стимулювання працівників за участь у змінах, інформування про позитивні результати змін, закріплення та поширення змін, закріплення в організаційній й культурі.
4	Модель циклу змін Е. Кемерона	Передбачає сім етапів: усвідомлення необхідності змін, формування команди змін, формування уявлення про бажаний стан, мотивація та залучення; визначення ролей і повноважень співробітників, заохочення персоналу, закріплення змін.
5	Триступеневий підхід К. Левина	Базується на трьох етапах: 1) розмороження – передбачає виведення організації зі стану спокою та змушування зробити крок назустріч змінам; 2) упровадження – вживання заходів, запровадження змін та залучення працівників; 3) заморожування – встановлення нового порядку, нагородження за бажаний результат, переведення змін на постійну основу.

1	2	3
6	Фази запланованих змін Баллока і Беттена	Включає чотири фази змін: підтвердження необхідності у змінах, а також отримання відповідних ресурсів; планування передбачає розроблення детального плану змін, прописуючи порядок дій усім структурним підрозділам і посадовим особам організації; дія – реалізація змін згідно з планом; інтеграція – узгодження змін з іншими сферами діяльності організації.
7	Формула змін Бекхарда і Харріса	Формула змін базується на чотирьох компонентах, і для того щоб зміни відбулися, необхідно невдоволення наявною ситуацією, створення яскравих образів майбутнього та визначення першого кроку. Чим яскравіше проявляється кожен компонент формули, тим він більш здатний посилити мотивацію прориву.
8	Шість етапів управління змінами Л. Грейнера	Перший крок – усвідомлення керівництвом необхідності змін, другий – аналіз проблем за допомогою зовнішніх консультантів, третій – діагностика наявних проблем, четвертий – знаходження способу виправлення наявної ситуації, п'ятий – випробування запланованих змін, шостий – застосування мотиваційних стимулів для працівників.

Примітка. Побудовано на основі [23].

Управління змінами в публічній організації повинно ґрунтуватися на активній участі громадськості на всіх етапах цього процесу, особливо на етапі планування та реалізації змін. Компетентне забезпечення такої участі свідчить також про високий рівень розвиненості системи управління в органах публічної влади та місцевого самоврядування. Ці компетенції включають в себе не лише знання та практичні навички, але й належну відповідальність (поведінку) представників місцевого самоврядування на всіх рівнях щодо залучення громадськості до підготовки та впровадження стратегії змін і планів. Зміни мають бути усвідомленими як представниками влади, так і громадськості, оскільки лише за таких умов можна досягти консенсусу і спільної відповідальності та зробити правильний вибір пріоритетів, ухвалити відповідні рішення, впровадити зміни та отримати позитивні результати.

Ефективне управління змінами має забезпечити досягнення бажаних результатів в межах запланованих змін, серед яких можуть бути: «покращення

якості життя та задоволення потреб населення; розвиток партнерських зв'язків між суб'єктами економічних відносин та установами, органами місцевого самоврядування; забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу; поліпшення комунікацій між адміністративними установами, які забезпечують адміністративні послуги у сфері малого та середнього бізнесу; покращення якості роботи органів публічної влади» [21].

У процесі впровадження змін в публічній організації можуть застосовуватись різні методи. Серед них можна виокремити наступні:

- методи, «орієнтовані на людей та культуру організації, які реалізуються через набір інструментів, прийомів, спрямованих на поліпшення відносин між працівниками, виявлення проблем під час планування і реалізації організаційних змін, мотивацію та зниження опору працівників до необхідних змін тощо» [13];

- методи, «орієнтовані на завдання та технологію, які реалізуються через моделювання та аналіз виробничих процесів, управління якістю тощо» [23];

- методи, «орієнтовані на структуру та стратегію, які практично втілюються через забезпечення гнучкості і адаптивності організаційних структур, застосування інструментарію планування і прогнозування змін» [33];

- проектні методи, які «реалізуються через застосування проектних технологій та інструментів, є основою виконання обмеження ресурси – час – якість» [33].

Узагальнюючи вище викладене, механізм управління змінами можна розглядати як систему, яка охоплює сукупність послідовних процесів, що формуються на рівні організації у процесі управління змінами. Власне механізм охоплює сукупність важелів та регуляторів, організаційних підсистем, функцій, методів, інструментів та форм управління.

У структурі механізму управління змінами в організації можна виокремити такі складові, як: суб'єкт управління, управлінську діяльність та сам процес реалізації змін.

Схематично механізм управління змінами в організації можна представити наступним чином (рис.1.3).

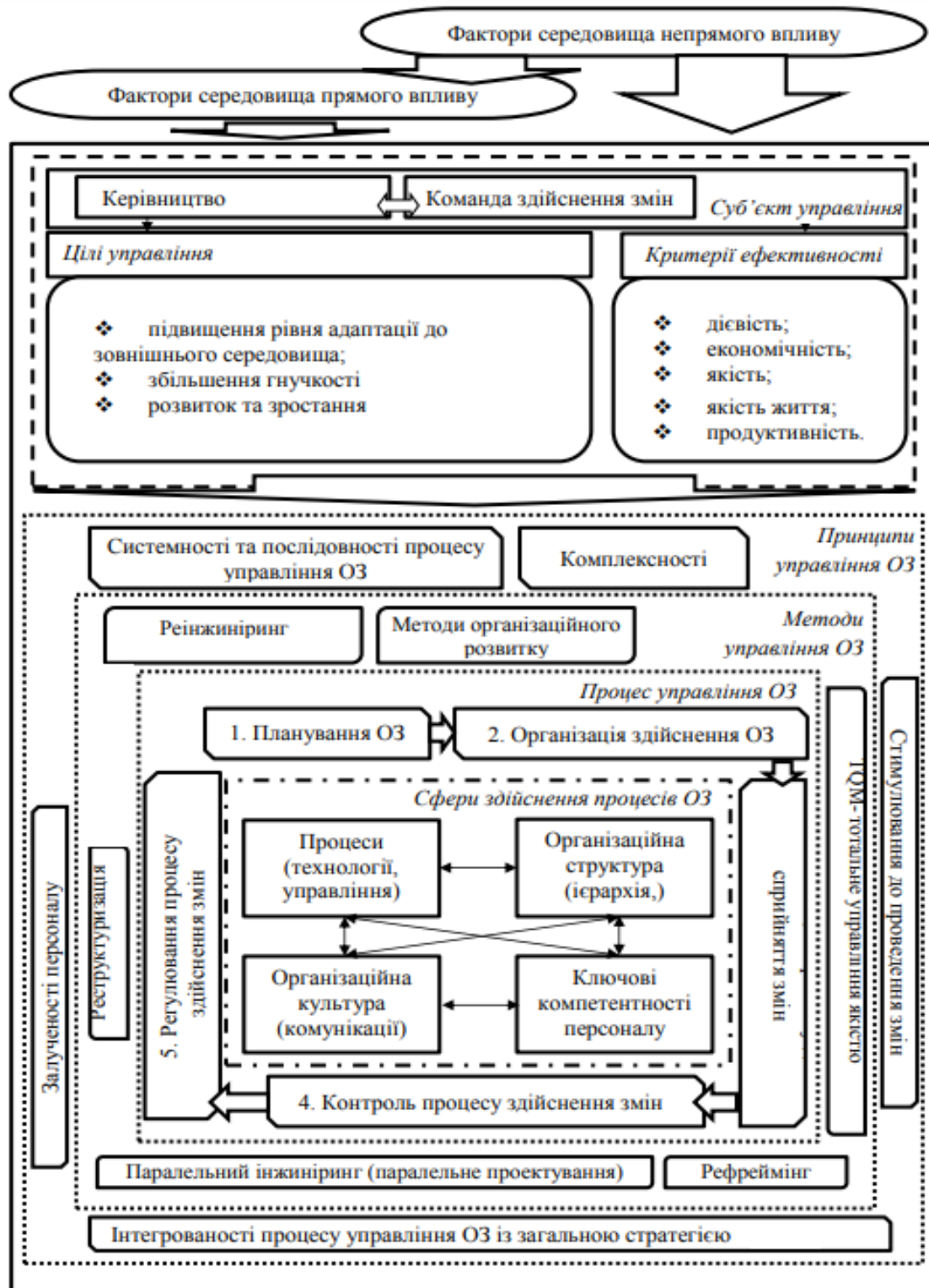


Рис.1.3. Механізм управління змінами в організації

Примітка. Наведено за [19].

Таким чином, механізм управління змінами є системою послідовних процесів, що формуються на рівні організації у процесі управління змінами та охоплює сукупність важелів та регуляторів, організаційних підсистем, функцій, методів, інструментів та форм управління.

Висновки до розділу 1

Зміни є невід'ємною складовою розвитку організації будь-якого типу, оскільки у процесі свого функціонування всі вони, у тому числі і публічні стикаються з потребою забезпечення певного балансу змін та відносної стабільності. Зміни в організації можуть бути обумовлені такими чинниками, як: бути результатом управлінських рішень, які прийняті в організації; обумовлені рішеннями прийнятими у зовнішньому середовищі, в тому числі і щодо впровадження реформ; запланованими.

У наукових джерелах необхідність змін пояснюється потребою організацій адаптуватись до вимог середовища їхнього функціонування. Важливим процесом, обумовленим впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ є управління змінами. Поняття «управління змінами» розглядається з позицій основних управлінських підходів, а саме: процесного, системного, ситуаційного, комплексного, поведінкового, та ін.

Так як управління в публічних організаціях має свої особливості, обумовлені необхідністю акцентування уваги на досягненні результатів і особистій відповідальності керівників, а також необхідністю відмови від класичної бюрократії та переходу до більш гнучких структур організацій, чіткого визначення мети організації і встановлення показників якості та ефективності діяльності, виокремлюють специфічні підходи до управління змінами саме в публічній сфері. До таких підходів належать комплексний, інформатизаційний, програмно-цільовий підхід, контекстний, компетентнісний, адаптивний.

Управління змінами є процесом, детермінований факторами зовнішнього та внутрішнього середовища, що включає ініціювання та реалізацію змін, що охоплює такі дії як планування змін, організування, формування системи мотивування, контролювання, регулювання та завершального впровадження.

Механізм управління змінами є системою послідовних процесів, що формуються на рівні організації у процесі управління змінами та охоплює сукупність важелів та регуляторів, організаційних підсистем, функцій, методів, інструментів та форм управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

2.4. Організаційно-функціональна характеристика досліджуваної організації публічної сфери

Механізм управління змінами в організації публічної сфери обумовлюється як особливостями побудови взаємовідносин між її структурними елементами, так і специфікою предмету її функціонування. З огляду на вказане важливим є проведення організаційно-функціональної характеристики організації публічної.

Об'єктом в цій кваліфікаційній роботі виступає процес управління змінами в Головному управлінні ДПС у Тернопільській області.

Головне управління ДПС у Тернопільській області (ГУ ДПС) є «територіальним органом, утвореним на правах відокремленого підрозділу Державної податкової служби України (ДПС). ГУ ДПС забезпечує реалізацію повноважень ДПС на території Тернопільської області» [16].

Основними завданнями діяльності ГУ ДПС є: «...забезпечення реалізації державної податкової політики, здійснення у межах повноважень, передбачених законом, контролю за надходженням до бюджетів та державних цільових фондів податків, зборів, платежів, державної політики у сфері контролю за виробництвом та обігом спирту, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, тютюнової сировини, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, пального, державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, державної політики у сфері контролю за своєчасністю здійснення розрахунків в іноземній валюті в установленій законом строк, дотриманням порядку проведення розрахункових операцій, у тому числі готівкових розрахунків за товари (послуги), а також за наявністю ліцензій на провадження видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню відповідно до норм чинного законодавства» [16].

У структурі ДПС є Державна податкова інспекція, яка забезпечує сервісне обслуговування платників податків та проводить реєстрацію та ведення обліку та реєстру платників податків.

Узагальнені функціональні завдання діяльності досліджуваної організації публічного сектору представлено на рис.2.1.

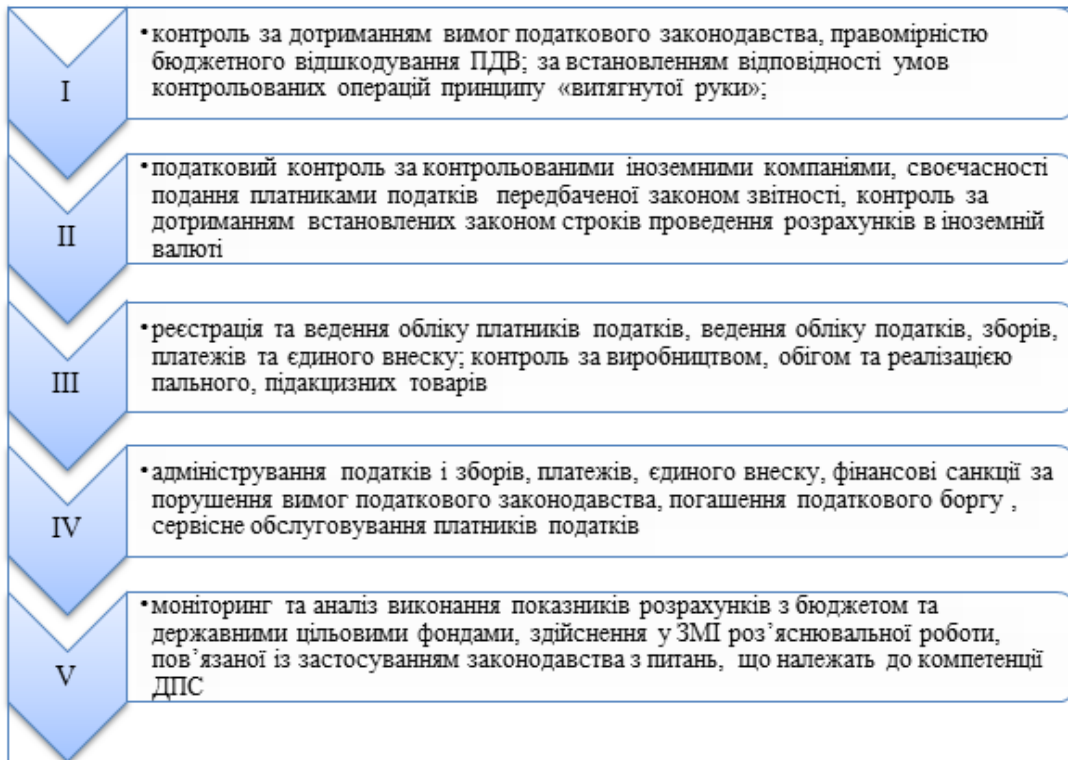


Рис.2.1. Функціональні завдання ГУ ДПС у Тернопільській області

Примітка. Наведено за [16].

Наведені завдання свідчать про те, що досліджувана організація публічного сектору на рівні регіону забезпечує реалізацію державної податкової політики та державної політики з адміністрування податків та платежів.

ГУ ДПС у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, актами Кабінету Міністрів України, наказами Мінфіну, що належать до компетенції ДПС, наказами ДПС, дорученнями керівництва ДПС, іншими законодавчими актами. Конкретизований перелік основних нормативно-правових актів, що регламентують діяльність ГУ ДПС у Тернопільській області подано на рис.2.2 (рис.2.2).

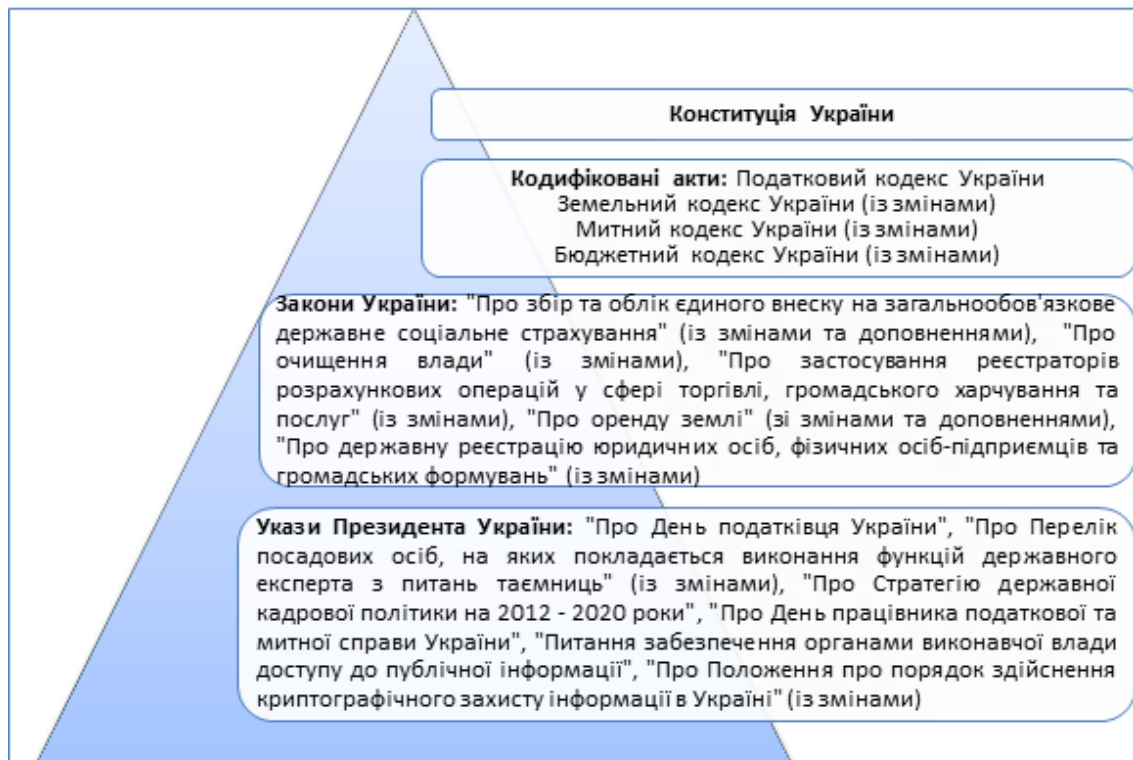


Рис.2.2. Нормативно-правові акти, що регламентують роботу ГУ ДПС у Тернопільській області

Примітка. Наведено на основі [16].

У ГУ ДПС у Тернопільській області затверджено місію та стратегічні цілі діяльності. Так, місія цього органу публічної влади сформульована наступним чином: «Ми є повністю прозорою, сучасною та технологічною податковою службою, яка надає якісні та зручні послуги платникам, ефективно адмініструє податки, збори та платежі і виявляє нетерпимість до корупції» [17].

Забезпечують досягнення місії працівники структурних підрозділів досліджуваної публічної організації.

Організаційну структуру ГУДПС у Тернопільській області представимо у табличній формі (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1***Організаційна структура ГУДПС у Тернопільській області**

Індекс ст. підрозділу	Назва структурного підрозділу
1	2
19-00-00	Керівництво
19-00-01	<u>Управління організації роботи</u>
19-00-02	<u>Сектор забезпечення відомчого контролю</u>
19-00-04	<u>Управління оподаткування юридичних осіб</u>
19-00-05	Управління правового забезпечення
19-00-07	<u>Управління податкового аудиту</u>
19-00-08	Відділ запобігання фінансовим операціям, пов'язаним з легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом
19-00-09	Управління контролю за підакцизними товарами
19-00-10	Управління фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку
19-00-11	Управління персоналу
19-00-12	<u>Управління податкових сервісів</u>
19-00-13	Управління по роботі з податковим боргом
19-00-14	Відділ з питань запобігання та виявлення корупції
19-00-15	Сектор охорони державної таємниці, технічного та криптографічного захисту інформації
19-00-17	Відділ інфраструктури та господарського забезпечення
19-00-18	Управління з питань виявлення та опрацювання податкових ризиків
19-00-19	Управління економічного аналізу
19-00-20	Управління інформаційних технологій
19-00-22	Сектор реєстрації користувачів
19-00-23	Відділ трансфертного ціноутворення
19-00-24	Управління оподаткування фізичних осіб
19-00-30	Сектор інформаційної взаємодії
19-00-50	Бережанська державна податкова інспекція
19-00-51	Борщівська державна податкова інспекція
19-00-52	Бучацька державна податкова інспекція
19-00-53	Гусятинська державна податкова інспекція
19-00-54	Заліщицька державна податкова інспекція
19-00-55	Збаразька державна податкова інспекція
19-00-56	Зборівська державна податкова інспекція
19-00-57	Козівська державна податкова інспекція
19-00-58	Кременецька державна податкова інспекція
19-00-59	Лановецька державна податкова інспекція
19-00-60	Монастирська державна податкова інспекція
19-00-61	Підволочиська державна податкова інспекція
19-00-62	Підгаєцька державна податкова інспекція
19-00-63	Теребовлянська державна податкова інспекція
19-00-64	Тернопільська державна податкова інспекція
19-00-65	Чортківська державна податкова інспекція
19-00-66	Шумська державна податкова інспекція

Примітка. Сформовано за інформацією ГУДПС в Тернопільській області

В контексті досліджуваної проблематики важливо розглянути стратегічні цілі діяльності досліджуваної державної установи, оскільки саме в них закладено основні вектори змін на коротко та довгострокову перспективу.

Так, зокрема, на 2023 рік визначено такі пріоритети діяльності ДПС України, які враховують умови воєнного стану, як:

1. «Ефективне управління діяльністю;
2. Ефективне адміністрування податків, зборів, платежів;
3. Формування іміджу ДПС;
4. Протидія ухиленню від оподаткування шляхом запровадження міжнародних стандартів і вдосконалення аналітичних інструментів;
5. Формування кваліфікованої, ефективної та мотивованої команди» [16].

Важливо зазначити, що досліджувана публічна організація, із початком повномасштабної війни зуміла ефективно організувати роботу, швидко зреагувавши на ситуацію, шляхом прийняття дієвих управлінських рішень. Це дозволило протягом 2022 року ДПС надати 3,6 млн адмінпослуг. На сьогодні «платники можуть скористатися 145 видами адміністративних послуг. Загалом податкова мережа обслуговування платників сьогодні – це 559 точок доступу по всій країні (без врахування 81 тимчасово припиненої). Вони надають адміністративні, інформаційно-консультативні послуги, приймають податкову звітність тощо» [18].

Як зазначається у звіті ДПС «...більшість платників проявили себе патріотами України та в умовах дії воєнного стану сплачували податки до бюджету для підтримки економіки та ЗСУ, що підтверджується статистикою податкових надходжень. Протягом 2022 року органами ДПС в умовах війни вдалося забезпечити надходження (сальдо) до Зведеного бюджету України – 1,1 трлн гривень. Це на 98,2 млрд грн, або на 9,9 %, більше ніж 2021 року» [17].

Так, позитивні тенденції спостерігалася щодо: «надходжень до державного бюджету – 698,7 млрд грн, що на 46,6 млрд грн, або на 7,2 %, більше ніж за довоєнний рік, надходження до місцевих бюджетів на 51,5 млрд грн більше порівняно з 2021 роком, а саме: 392,7 млрд грн у 2022 році проти 341,2 млрд грн за

2021 рік., приріст до 2021 року з ПДВ становив 58,2 млрд гривень. З початку 2022 року платникам податків на рахунки відшкодовано 84,6 млрд грн податку на додану вартість» [17].

Щодо негативних трендів діяльності ДПС слід відмітити зменшення надходжень від податку на прибуток підприємств на 27,7 %, зменшення надходжень від акцизного податку на 15,1 %.

В цілому, слід зауважити, що попри негативні наслідки війни для економіки, «у 2022 році надійшло 420,7 млрд грн податку на доходи фізичних осіб та військового збору, зросли також надходження єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування на 76,2 млрд грн.» [32].

Вказане стало можливим за рахунок оптимізації діяльності ДПС, своєчасного прийняття управлінських рішень та командній роботі. Вагому роль у забезпеченні результатів діяльності та реалізації пріоритетів діяльності відіграє персонал організації.

Так, відмітимо, що на початок 2023р. штатна чисельність апарату ДПС становила 1629 одиниць. Рівень укомплектованості служби кадрами складає 90,7% (1478 посад). У цій державній структурі наявні 151 вакантна посада, що складає 9,3 % недоукомплектування.

Щодо штатної чисельності територіальних органів ДПС, зазначимо, що «...вона складає 23217 шт. од., укомплектованість штатного розпису – 82,7 % (19194 посад), вакансії – 17,3 % (1023 посади). У 2023 році на посади державної служби до апарату ДПС призначено 332 державних службовців (з них категорії «Б» – 110 державних службовців, категорії «В» – 222 державних службовців); звільнено з апарату ДПС 319 державних службовців (з них категорія «Б» – 105 державних службовців, категорії «В» – 214 державних службовців)» [43]. Водночас, протягом I півріччя 2023р. відбулось До територіальних органів ДПС на посади державної служби, призначення та звільнення з яких здійснюється Головою ДПС, призначено 21 заступника керівників територіальних органів ДПС. Покладено виконання обов'язків керівників територіальних органів ДПС на 36 осіб. Звільнено 1 керівника та

20 заступників керівників територіальних органів ДПС [23].

Варто зазначити Державна податкова служба спрямовує зусилля на залучення молоді, оскільки саме молодь може бути прогресивним ініціатором або виконавцем організаційних змін. Так, у цьому плані зазначимо, що досліджуваним органом публічної влади підписано «29 меморандумів про співпрацю із закладами вищої освіти» [43]. Активно ДПС забезпечує студентів місцями для проходження практики як в апараті та територіальних органах. Кількість таких осіб за перше півріччя 2023 р. склала 348 ос. Також «організовано проведення стажування в апараті ДПС 1 особи із числа молоді» [43].

Досліджувана публічна структура «долучилася до проведення Всеукраїнського інтелектуального конкурсу «Податківець майбутнього», який був організований Державним податковим університетом та тривав з 20 квітня по 5 травня 2023 року» [4].

Публічні службовця апарату ДПС постійно вдосконалюють професійні знання, вміння та навички за різними сертифікатними програмами через портал «Управління знаннями».

Так, зокрема «у першому півріччі 2023 року» пройшли навчання: за спеціальною професійною (сертифікованою) програмою підвищення кваліфікації – 1171 державних службовців органів ДПС, тоді як за спеціальною короткостроковою програмою – 496 державних службовців органів ДПС» [16].

2.2. Аналіз організаційних змін в Головному управлінні ДПС у Тернопільській області

В рамках досліджуваної проблематики варто відзначити, що досліджуваний орган публічної влади у процес функціонування активно

впроваджує різного роду зміни з метою адаптування своєї діяльності до умов та вимог зовнішнього середовища.

В першу чергу у цьому контексті слід відмітити, що у 2022 році «...запроваджена спрощена система оподаткування за ставкою 2 % для третьої групи (юридичні особи). Це дозволило в умовах війни підтримати роботу бізнесу та зберегти робочі місця. Цією спрощеною системою скористалися 53,5 тис. підприємств. Їхній дохід за квітень – листопад 2022 року становив 300 917,0 млн грн, а сума єдиного податку – 6 020,0 млн гривень. У цілому по третій групі за минулий рік надійшло 9 844,2 млн грн єдиного податку від юридичних осіб – це більше на 3 668,8 млн грн, тобто на 59,4 %, ніж за попередній звітний період» [22].

Щодо певних організаційних змін та новацій, зазначимо, що у ДПС України у Тернопільській області реалізуються заходи, визначені ЦОБВ. Серед них варто відмітити розробку плану заходів розвитку системи внутрішніх комунікацій та розроблення правил корпоративної культури (рис.2.3).

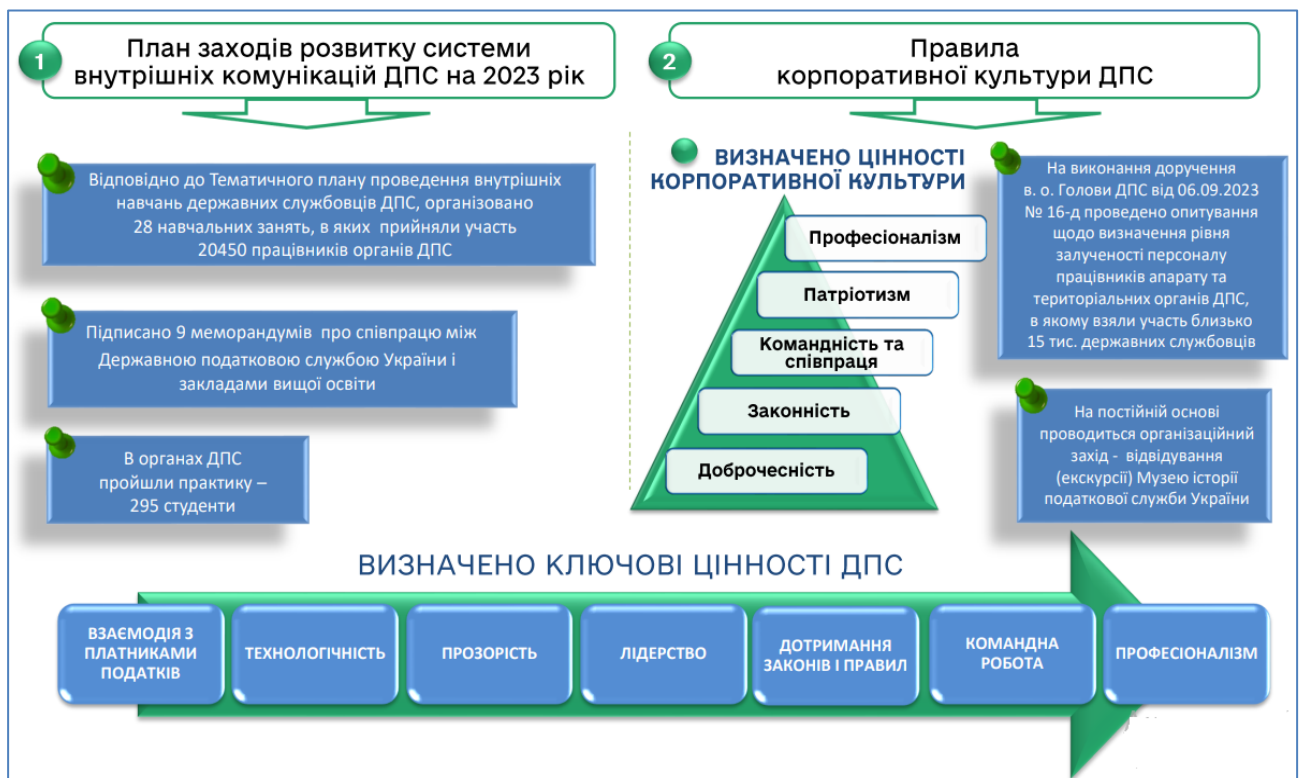


Рис. 2.3. План заходів розвитку системи внутрішніх комунікацій ДПС на 2023р.

Примітка. Наведено за [22].

Так, в рамках розвитку внутрішніх комунікацій основний акцент зроблено на навчання персоналу та залучення молоді до співпраці із податковою службою. Інший аспект – корпоративна культура базується на таких засадничих принципах, як «добросесність, законність, командність та співпраця, патріотизм, професіоналізм» [12].

Серед суттєвих новацій та своєрідних змін у роботі досліджуваного органу публічної влади варто віднести імплементацію CRS. Так, «у 2022 році наша країна приєдналась до угоди CRS, що передбачає перехід на автоматизований податковий облік. Відповідно ДПС України розроблено план імплементації CRS, який деталізовано в розрізі конкретних дій та періоду їх виконання» [12]. Вказаний план схематично можна представити наступним чином (рис.2.4).



Рис.2.4. План імплементації CRS

Примітка. Наведено за [12].

CRS передбачає систематичний та автоматичний обмін інформацією між країнами-учасницями Міжнародної конвенції, зокрема з метою контролю за оподаткуванням. Під час цього обміну фінансові установи, такі як банки,

страхові компанії, кредитні спілки тощо, зобов'язані збирати та передавати відомості компетентним органам своїх юрисдикцій про рахунки фізичних осіб та організацій, які є резидентами країн-учасниць Міжнародної конвенції (тобто "підзвітні особи"). Ця інформація включає імена (найменування), адреси та юрисдикції резидентства підзвітних осіб, а також номери рахунків, залишки чи вартості рахунків на кінець календарного року або іншого звітного періоду (інші дані можуть включатися залежно від типу рахунку). Подальша передача цієї інформації відбувається компетентними органами тієї юрисдикції, де розташована фінансова установа, до компетентних органів юрисдикції резидентства підзвітної особи, які, як правило, є податковими органами відповідних юрисдикцій.

Враховуючи ситуацію в країні, ДПС розроблено карту податкових ризиків (рис.2.5).

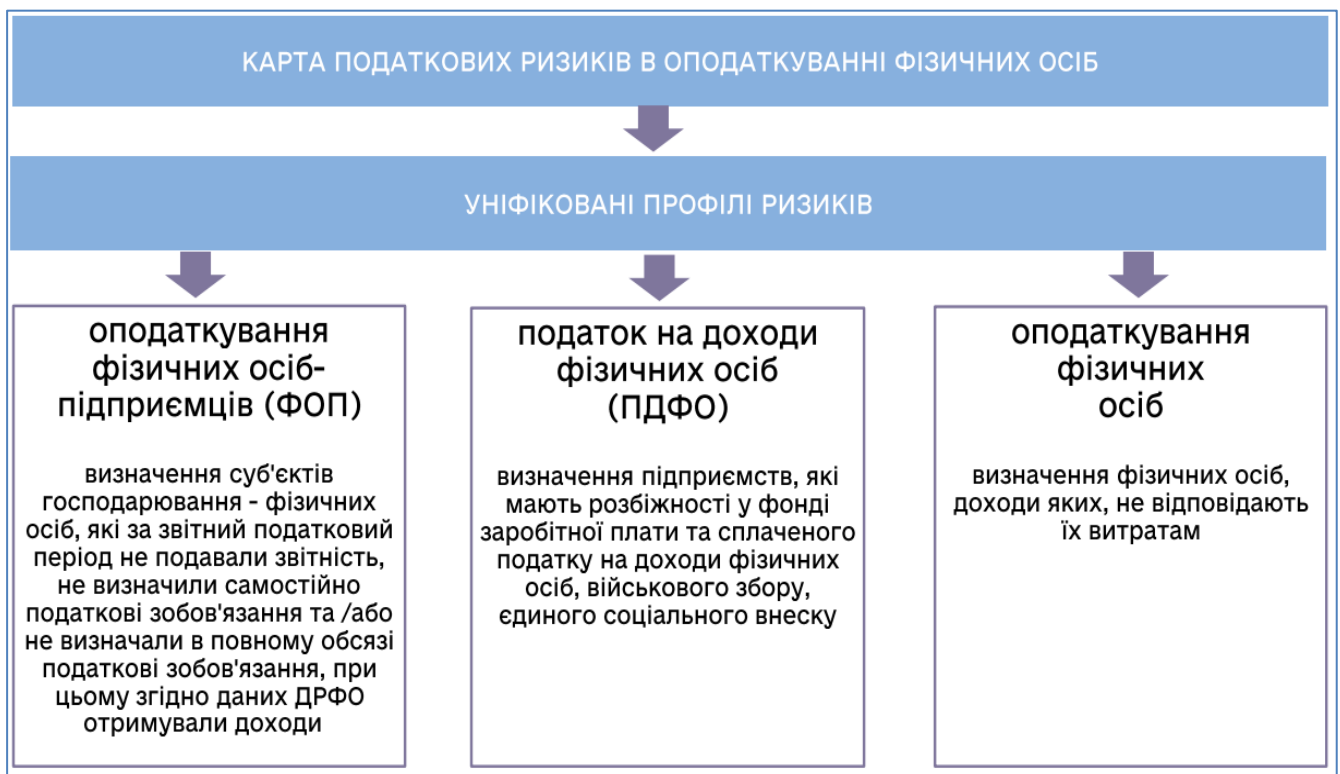


Рис. 2.5. Карта податкових ризиків в оподаткуванні

Примітка. Наведено за [32].

В рамках вивчення змін, що мають бути впроваджені у діяльність досліджуваного органу публічної влади важливо розглянути стратегічні ініціативи, в рамках яких відбуватиметься реалізація власне цих змін.

В таблиці 2.2 деталізовано кожен стратегічну ціль у розрізі стратегічних ініціатив та очікуваних результатів.

Таблиця 2.2

Деталізація стратегічних цілей ДПС України

№ з/п	Стратегічна ініціатива	Очікуваний цільовий результат
1	2	3
Стратегічна ціль 1. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ		
1.1.	Удосконалення системи внутрішнього контролю	Забезпечено постійний моніторинг актуальності функціональних повноважень та структури, посилення інституційної спроможності ДПС, уникнення дублювання функцій і процедур
1.2.	Удосконалення та автоматизація робочих процесів та процедур	Перебудовано та автоматизовано ключові робочі процеси ДПС, скорочено час на внутрішні процедури для досягнення найвищих показників результативності діяльності ДПС
1.3.	Розвиток ефективної, сучасної, стабільної та захищеної IT-інфраструктури	Забезпечено ефективність та безперервність роботи IT-систем ДПС, належний рівень захисту інформації в них
Стратегічна ціль 2. ЕФЕКТИВНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ, ЗБОРІВ, ПЛАТЕЖІВ		
2.1.	Спрощення адміністрування податків	Зменшено витрати і час платників податків на податковий облік та платежі до бюджету
2.2.	Удосконалення підходів та процедур податкових перевірок	Підвищено ефективність перевірок
2.3.	Удосконалення погашення податкового боргу	Підвищено ефективність процесу погашення податкового боргу за рахунок удосконалення податкового законодавства та електронних сервісів
2.4.	Посилення контролю за повнотою оподаткування доходів фізичних осіб	Запроваджено систему моніторингу та контролю за повнотою оподаткування доходів фізичних осіб з метою протидії детінізації економіки та мінімізації сплати податків і зборів до бюджету
2.5.	Удосконалення прогнозно-аналітичної роботи	Підвищено точність прогнозування та збільшено надходження до бюджету
2.6.	Удосконалення процесів ведення обліку платежів та контролю за достовірністю облікових показників в інтегрованих картках платників	Забезпечено повноту та достовірність обліково-звітних показників щодо стану розрахунків платників з бюджетами та фондами
Стратегічна ціль 3. ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ДПС ЯК СЕРВІСНОЇ СЛУЖБИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗРАЗКА З ВИСОКИМ РІВНЕМ ДОВІРИ У СУСПІЛЬСТВІ		
3.1.	Розвиток зручних та доступних сервісів для платників	Збільшено кількість послуг, доступних онлайн, спрощено доступ платників до таких послуг та інформаційних ресурсів ДПС
3.2.	Забезпечення якісного та швидкого консультування платників	Удосконалено систему зовнішніх комунікацій ДПС, що сприятиме відкритості та прозорості служби та підвищить рівень поінформованості платників
3.3.	Розвиток системи зворотного зв'язку з платниками	Підвищено якість обслуговування платників, вивчено їх очікування від процесів обслуговування ДПС, усунуто недоліки відповідно до отриманих пропозицій
3.4.	Удосконалення зовнішніх комунікацій	Підвищено рівень внутрішньої та зовнішньої взаємодії шляхом реалізації Стратегії комунікації органів ДПС для забезпечення поінформованості суспільства та мінімізації ризиків у процесі реалізації інформаційної політики ДПС
3.5.	Удосконалення системи надання індивідуальних податкових консультацій	Підвищено якість обслуговування платників, удосконалено систему комунікацій ДПС із платниками податків

Продовження табл. 2.2

3.6.	Удосконалення процедури адміністративного оскарження, налагодження діалогу з платниками за рахунок впровадження практики медіації	Запроваджено та забезпечено заохочення альтернативних та ефективних методів вирішення податкових спорів
3.7.	Удосконалення процедури судового оскарження для підвищення якості розгляду судових справ за участі органів ДПС	Забезпечено підвищення якості розгляду судових справ за участі органів ДПС
3.8.	Виховання майбутнього сумлінного платника серед школярів і студентів	Сформовано розуміння ролі, вагомості та місця податків у житті держави і суспільства
Стратегічна ціль 4. ПРОТИДІЯ УХИЛЕННЮ ВІД ОПОДАТКУВАННЯ ШЛЯХОМ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТИВ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ		
4.1.	Упровадження сучасної стратегії дотримання податкового законодавства, спрямованої на просування концепції добровільної сплати податків	Підвищено рівень сплати податків за рахунок реалізації стратегії добровільної сплати та відповідних цільових кампаній
4.2.	Ефективне управління ризиками та підвищення аналітичної спроможності	Створено систему управління ризиками в ДПС з метою оцінки та ранжування ризиків недотримання законодавства, а також забезпечення вжиття заходів щодо мінімізації недонадходження доходів відповідно до виявлених ризиків
4.3.	Удосконалення системи здійснення контролю за виробництвом та обігом підакцизних товарів	Мінімізовано вплив людського фактора на адміністрування акцизного податку, збільшено доходи бюджету від сплати акцизного податку, удосконалено контроль за виробництвом та обігом підакцизних товарів
4.4.	Ефективна та скоординована міжнародна співпраця та посилення міжнародного обміну інформацією	Налагоджено чіткий механізм автоматичного обміну інформацією
4.5.	Удосконалення процедури обміну звітів FATCA від фінансових агентів через ІКС «Міжнародний обмін»	Підвищено рівень дотримання міжнародного податкового законодавства та забезпечено застосування положень Закону FATCA
Стратегічна ціль 5. ФОРМУВАННЯ КВАЛІФІКОВАНОЇ, ЕФЕКТИВНОЇ ТА МОТИВОВАНОЇ КОМАНДИ		
5.1.	Формування корпоративної культури: місії, цінностей та цілей ДПС	Запроваджено корпоративну культуру як ефективний інструмент управління персоналом, забезпечено цілісність організації, створено сприятливі умови для управління службою та її розвитку
5.2.	Здійснення заходів щодо запобігання та виявлення корупції і контроль за дотриманням вимог антикорупційного законодавства	Удосконалено та запроваджено дієву систему запобігання корупції в органах ДПС. Зменшено кількість порушень у сфері службової діяльності працівників органів ДПС. Підтримано позитивну репутацію органів ДПС та підвищено культуру поведінки їх працівників
5.3.	Підготовка Антикорупційної програми Державної податкової служби України на 2023 – 2025 роки	Усунення корупційних ризиків, корупційних правопорушень, усунення їх причин та умов. Формування усвідомлення працівниками органів ДПС неприйняття корупції

Примітка. Побудовано на основі [23].

Як представлено в табл. 2.2 забезпечення ефективного управління діяльністю може бути забезпечено за рахунок «...удосконалення системи

внутрішнього контролю, удосконалення та автоматизації робочих процесів та процедур та розвитку ефективної, сучасної, стабільної та захищеної ІТ-інфраструктури» [23].

Ефективне адміністрування податків, зборів, платежів передбачається забезпечити за рахунок реалізації таких стратегічних ініціатив, як «...спрощення адміністрування податків, удосконалення підходів та процедур податкових перевірок, удосконалення погашення податкового боргу, посилення контролю за повнотою оподаткування доходів фізичних осіб, удосконалення прогнозно-аналітичної роботи, удосконалення процесів ведення обліку платежів та контролю за достовірністю облікових показників в інтегрованих картках платників» [16].

Для формування іміджу ДПС як сервісної служби європейського зразка з високим рівнем довіри у суспільстві окреслено такі ініціативи як: «...розвиток зручних та доступних сервісів для платників, забезпечення якісного та швидкого консультування платників, розвиток системи зворотного зв'язку з платниками, удосконалення зовнішніх комунікацій, удосконалення системи надання індивідуальних податкових консультацій, удосконалення процедури адміністративного оскарження, налагодження діалогу з платниками за рахунок впровадження практики медіації, удосконалення процедури судового оскарження для підвищення якості розгляду судових справ за участі органів ДПС, виховання майбутнього сумлінного платника серед школярів і студентів» [23].

Стратегічними ініціативами в рамках «формування кваліфікованої, ефективної та мотивованої команди» [16] визначено: «...формування корпоративної культури: місії, цінностей та цілей ДПС, здійснення заходів щодо запобігання та виявлення корупції і контроль за дотриманням вимог антикорупційного законодавства, підготовка Антикорупційної програми Державної податкової служби України на 2023 – 2025 роки» [16].

В рамках кожної стратегічної ініціативи передбачено певні зміни, що мають бути впроваджені у діяльність організації.

2.3. Моніторинг результативності управління змінами у досліджуваній організації публічної сфери

Важливою складовою в межах оцінювання механізму управління змінами ДПС України як на центральному, так і на регіональних рівнях є моніторинг результативності цього управління.

Зауважимо, що на сьогодні є різні методики моніторингу процесу змін. «Всі методики можна використовувати з різними цілями та на різних стадіях процесу впровадження змін: для демонстрації необхідності в змінах, розробки програми дій, зниження опору персоналу, допомоги працівникам, щодо вирішенні нових завдань у нових умовах, стимулювання ініціативи та творчого підходу в досягненні цілей та інше» [12].

Враховуючи те, що управління змінами реалізується в розрізі функцій управління, відповідно результати можна оцінювати шляхом зіставлення отриманих показників із запланованими, ідентифікувати причини відхилень та оцінювати можливу модифікацію самої організації внаслідок впроваджених змін. Основними індикаторами, на основі яких можна робити висновки про результативність змін може бути наявність поступальних тенденцій, відхилення у позитивну сторону фактичних значень показників від планових, наявність певного позитивного організаційного ефекту. У цьому плані важливим є розроблення інструментарію оцінювання ефективності змін в організації, що як правило оцінюється переважно за приростом абсолютних результуючих показників діяльності організації. Окрім цього, критеріїв оцінки ефективності змін повинні охоплювати внутрішню та зовнішню ефективність діяльності організації. Так як зміни мають вплив як на стратегічну, так і на оперативну діяльність організації, «ефективність управління організаційних змін – це досягнення відповідних показників поточної стадії життєвого циклу і вимогам зовнішнього середовища на основі цільових показників ефективності як у процесі так і після завершення проведених змін» [2, с. 307]. У фаховій літературі наявний методичний підхід, згідно якого «результативність» є

складовою ефективності, та описується наступними властивостями: «...дієвість (ступінь досягнення системою поставлених цілей здійснення організаційних змін); економічність (ступінь використання системою ресурсів на проведення організаційних змін на досягнення поставлених цілей; якість (ступінь відповідності системи після проведення організаційних змін вимогам, специфікаціям та очікуванням зі сторони зацікавлених сторін); якість життя (яким чином персонал організації, залучений до планування та імплементації організаційних змін, спричиняє супротив або навпаки – сприяє організаційним змінам)» [23].

В контексті даного дослідження оцінюватимемо ефективність на основі тих результатів, яких вдалось досягти по ходу впровадження змін.

Серед таких результатів можна відмітити модернізацію контакт-центру ДПС, що відбувалась на основі клієнтоорієнтованого підходу. В результаті модернізації оптимізовано модель та досягнуто зменшення часу маршрутизації дзвінка у цей центр, а також розвиток різних додаткових функцій, таких як озвучування часу очікування дзвінка в черзі, можливість зворотного зв'язку, можливість отримання інформації про заборгованість.



Рис. 2.6. Модернізація контакт – центру ДПС

Примітка. Наведено за [43].

Модернізація контакт-центру обумовила відповідні результати діяльності Державної податкової служби. Зокрема протягом першого півріччя 2023 року надано 24,2 тис. інформаційно-довідкових послуг щодо застосування ПРО, доповнено базу знань шляхом внесення 1179 запитань-відповідей (рис.2.7).



Рис. 2.7. Результати інформаційно - роз'яснювальної діяльності

Примітка. Наведено за [21].

Додатковим свідченням позитивного результату впроваджуваних змін є рівень задоволеності платників податків відповідями контакт-центру ДПС, що станом на 1.10. 2023р. становив 83,78%.

Водночас варто відзначити високий рівень оцінки платників податків діяльності ДПС, Так, за результатами незалежного оцінювання «Глобальне опитування – 2022», яке проведено «в рамках проекту міжнародної технічної допомоги «Шведсько-українське партнерство для сучасної та ефективної податкової служби – METS» дослідницькою компанією Info Sapiens з 23 вересня по 09 листопада 2022 року» [7], на запитання:

«Чи стикалися ви з корупцією в ДПС за останні 12 місяців?», відповідь «Ні, такого не було» дали 86,7 % опитаного населення.

Роботу працівників ДПС з позиції професіоналізму та якості роботи в рамках згаданого опитування позитивно оцінило 75 % респондентів. Аналізуючи результати опитування щодо роботи органів ДПС в цілому відмітимо, що у 2022р. загальна оцінка за 6-ти бальною шкалою склала 5,05 порівняно із 4,52 у 2021р. (рис.2.8).

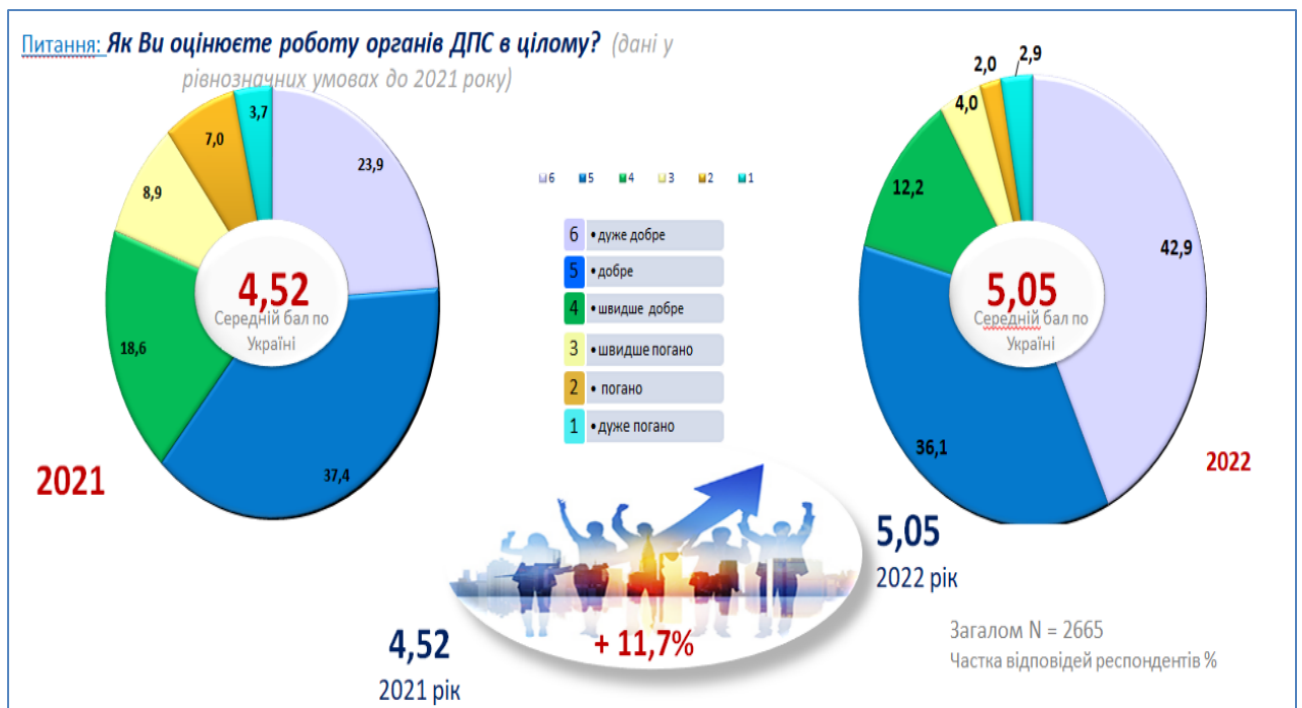


Рис.2.8. Результати опитування щодо оцінювання роботи органів ДПС у 2021-2022 рр.

Примітка. Наведено за [23].

Також результати опитування свідчать про те, що оцінка роботи органів ДПС на «дуже добре» зросла від 37,4% у 2021р. до 42,9% у 2022р. Значно скоротилась кількість респондентів, які оцінювали роботу ДПС на «погано» від 7 % у 2021р. до 2 % у 2022р. Також вдвічі скоротилась кількість респондентів, які оцінювали роботу досліджуваного органу публічної влади на «швидше погано» від 8,9% у 2021р. до 4% у 2022р.

Чимало змін інноваційного характеру мали місце у сфері зовнішніх комунікацій на основі використання ІТ-технологій. Зокрема у цьому плані

варто відмітити доопрацювання можливостей електронного кабінету платника податків (рис.2.9)



Рис.2.9. Доопрацьовані можливості електронного кабінету платника податків

Примітка. Наведено за [16].

При цьому особливою популярністю користуються електронні сервіси ДПС, зокрема Е-кабінет для бізнесу, е-кабінет для громадянина, е-кабінет для посадової особи та е-сервіси для громадян та самозайнятих осіб.

Використання електронних сервісів дає змогу подавати документи та листуватись в електронному форматі, також надається платникам податків доступ до аналітичних сервісів, доступ до реєстрів, сплати податків та електронного кабінета.

Загалом, в електронному форматі ДПС України надає 130 сервісів. Згідно статистичних даних їхніми користувачами є 4,4 млн. користувачів.

Якщо розглянути тенденцію щодо зміни кількості користувачів електронних сервісів то можна прослідкувати чіткий позитивних тренд у динаміці 2017-2023 (І півріччя) рр.. щодо зростання.

Ілюстративно вказане представлено на рис.2.9.



Рис. 2.9. Використання електронних сервісів у діяльності ДПС

Примітка. Наведено за [22].

Таким чином, результативність впровадження змін можна оцінювати на основі позитивних тенденцій та абсолютних приростів показників, що характеризують основні результати діяльності організації. На основі проаналізованих трендів можна зробити висновок про наявність позитивного результату від впровадження змін у діяльності ДПС.

Висновки до розділу 2

Механізм управління змінами в організації публічної сфери обумовлюється як особливостями побудови взаємовідносин між її структурними елементами, так і специфікою предмету її функціонування. Об'єктом в цій кваліфікаційній роботі виступає процес управління змінами в Головному управлінні ДПС у Тернопільській області. Наведені завдання свідчать про те, що досліджувана організація публічного сектору на рівні

регіону забезпечує реалізацію державної податкової політики та державної політики з адміністрування податків та платежів.

Важливо зазначити, що досліджувана публічна організація, із початком повномасштабної війни зуміла ефективно організувати роботу, швидко зреагувавши на ситуацію, шляхом прийняття дієвих управлінських рішень. Це дозволило протягом 2022 року ДПС надати 3,6 млн адмінпослуг. Щодо певних організаційних змін та новацій, зазначимо, що у ДПС України у Тернопільській області реалізуються заходи, визначені ЦОВВ. Серед них варто відмітити затвердження плану заходів розвитку системи внутрішніх комунікацій та розроблення правила корпоративної культури. Серед суттєвих новацій та своєрідних змін у роботі досліджуваного органу публічної влади варто віднести імплементацію CRS. Враховуючи ситуацію в країні, ДПС розроблено карту податкових ризиків. В рамках кожної стратегічної ініціативи передбачено певні зміни, що мають бути впроваджені у діяльність організації. Важливу роль також відіграють стратегічні ініціативи, в рамках яких відбуватиметься реалізація власне цих змін. Важливою складовою в межах оцінювання механізму управління змінами ДПС України як на центральному, так і на регіональних рівнях є моніторинг результативності цього управління.

В контексті даного дослідження оцінюватимемо ефективність на основі тих результатів, яких вдалось досягти по ходу впровадження змін. Серед таких результатів можна відмітити модернізацію контакт-центру ДПС, що відбувалась на основі клієнтоорієнтованого підходу. Водночас варто відзначити високий рівень оцінки платників податків діяльності ДПС. При цьому особливою популярністю користуються електронні сервіси ДПС, зокрема Е-кабінет для бізнесу, е-кабінет для громадянина, е-кабінет для посадової особи та е-сервіси для громадян та самозайнятих осіб.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

3.1. Використання сучасних прогресивних технологій управління змінами у діяльності Головного управління ДПС у Тернопільській області

Результати проведеного попередньо аналізу засвідчили, що Державна податкова служба України та її територіальні представництва, в першу чергу ГУ ДПС у Тернопільській області є динамічною організацією, яка постійно впроваджує різні зміни у свою діяльність, адаптуючись тим самим до вимог зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що в умовах невизначеності зовнішнього середовища, обумовленого військовими діями в країні, однією із найпрогресивніших технологій паралельно із управлінням проектами є управління змінами. Ці дві технології активно розвиваються у сфері публічного управління. Управління змінами, як показав проведений аналіз (розділ 2) стосується різних аспектів діяльності Державної податкової служби України та її територіальних представництв. Проте, у практиці діяльності цієї організації публічного сектора, технології та інструментарій менеджменту змін та в контексті із ним проектного менеджменту на сьогодні не набули широкого використання. На даний час теоретики та практики у сфері публічного управління зазначають, що на сьогодні «управління змінами та управління проектами – дві критичні технології, які застосовують у процесі управлінської діяльності задля підвищити ймовірності успіху» [12].

У сучасних управлінських теоріях побутує думка про те, що «зміни– це проект, ініціатива або рішення, що впроваджується в організації для покращення способів виконання робіт, вирішення проблемних питань або використання можливостей» [1]. Відповідно до цього управління змінами у сучасних концепціях це «...системний підхід до роботи зі змінами; структурований спосіб застосування інструментів, знань і ресурсів для

ефективного стимулювання успіху організації; процес, інструменти і методи для управління людською стороною змін для досягнення необхідного результату [23].

При цьому, метою управління змінами є «забезпечення переваг й бажані результати зміни» [2], тоді як в сучасній теорії «проект - елемент, фрагмента чи етапу у виконанні певних програм, самодостатнього управлінського рішення господарського, фінансового характеру» [3] або ж «проект – це унікальне починання, одноразова послідовність дій, комплекс заходів, що спрямовані на досягнення певної мети, який інтегрує в собі як певну ідею, задум, так і необхідні дії щодо впровадження цього задуму в практичну площину» [4]. Звідси «управління проектами – це застосування знань, навичок, інструментів і методів допроектної діяльності для задоволення вимог проекту, що здійснюється за допомогою інтеграції процесів управління проектами: ініціювання, планування, виконання, моніторинг, контроль і закриття» [3].

Важливо відзначити, що впровадження змін у публічній сфері потребує комплексу дій щодо їх впровадження, при цьому проблемні аспекти стосуються як управління змінами, так і власне прийняття рішень щодо них.

Розглядаючи в межах цієї роботи управління змінами та управління проектами базовими технологіями ефективної реалізації змін, зауважимо, що їхній інструментарій вбачаємо основним у цьому плані. Вихідними тезами, для обґрунтування своєї позиції наведемо тезу про те, що управління змінами та управління проектами є векторно спрямованими на підтримку організаційних перетворень з метою формування нового бажаного стану. Також в цьому плані варто виокремити такі особливості пропонованих технологій, як:

- по-перше, «управління змінами зорієнтоване на людей, на яких вплинули зміни;
- по-друге, управління проектом фокусується на завданнях, необхідних для досягнення вимог проекту» [6].

Схематично вплив досліджуваних технологій та їхню роль у процесі впровадження змін можна представити наступним чином (рис.31).

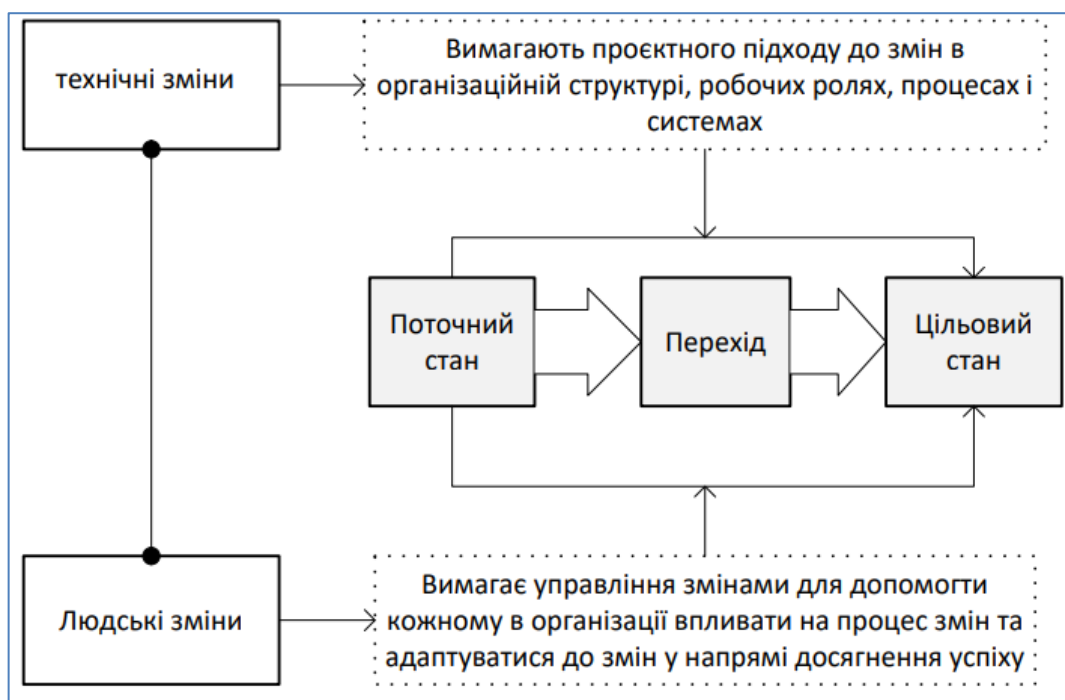


Рис.3.1. Взаємозв'язок управління змінами та управління проектами
Примітка. Наведено за [12].

Зазначимо, що будь-які зміни в організаціях публічної сфери мають два аспекти свого втілення, а саме - технічний та кадровий, а управління проектами та змінами трансформуються в технології, які забезпечують як структуру, так і інструменти, необхідні для успішного управління та впровадження змін в організації (рис.3.2).

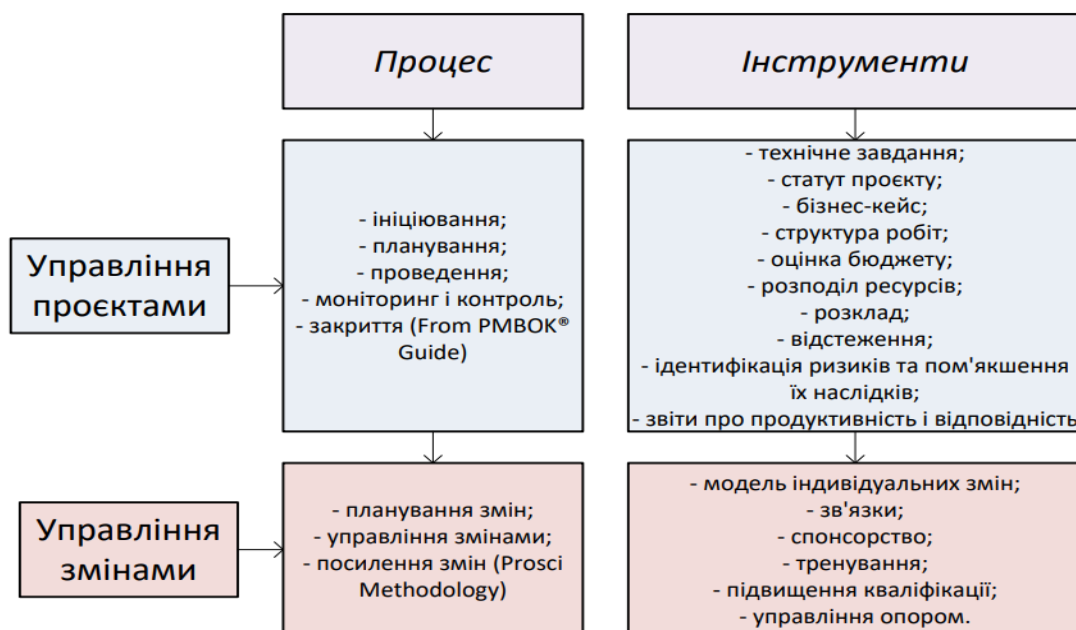


Рис. 3.2. Складові забезпечення успішного управління з реалізації змін
Примітка. Адаптовано підхід [12].

Ефективність управління змінами в організаціях публічного сектору потребує врахування особистісних і професійних якостей як адміністративного персоналу, так і працівників, які причетні до управління змінами. Першорчерговими кваліфікаційними вимогами є володіння ІТ-технологіями, необхідними для успішної інтеграції змін в організації та їх ефективної адаптації.

Управління змінами супроводжується постійним прийняттям управлінських рішень. Тому, керівники повинні добре розбиратися в техніці; бути орієнтованими на надання послуг; мати здібності до стратегічного планування; бути готовими до змін.

На різних етапах управління змінами в організаціях публічної сфери можуть використовуватись наступні інформаційні технології та програмні продукти, такі «як: ***Ithink*** – допомагає правильно визначити необхідність змін, їх цілі, дозволяє вибрати тактику проведення змін, забезпечує раціональне управління процесами, потенціалом та активами. ***ReThink*** – забезпечує визначення можливості змін в організації та правильний вибір методу їх проведення. ***ARIS Toolset*** – організування умов для здійснення змін та раціональне управління організаційними процесами в ході їх реалізації. ***CRM*** – сприяє забезпеченню необхідних умови для проведення змін в організації та підтримує процес здійснення змін. ***ERP-cucmena*** – дозволяє правильно обрати метод здійснення змін та допомагає у самому процесі реалізації змін (управління ресурсами)» [15].

Також, у процесі впровадження змін можуть застосовуватись аналітичні пакети, такі як «***Ithink*** та ***ReThink*** розробленні корпорацією High Performance Systems, Inc. ***Ithink*** призначений для розробки імітаційних потокових моделей поведінки складних систем і використовується при аналізі різноманітних ситуацій» [15].

Вказані інформаційні технології можуть бути використані для формування стратегії управління організацією. При цьому, управління змінами має відбуватись у логічній послідовності. Описати цю послідовність можна за

наступним алгоритмом:

- підготовка до змін;
- організація та впровадження змін;
- корекція змін;
- закріплення змін.

Перелік конкретних робіт в розрізі перчислених етапів управління змінами ід підготовки до їх впровадження та завершуючи їхнім корегуванням та закріпленням представлено у формі таблиці 3.1.

Зазначимо, що цей алгоритм може бути застосованим по відношенню до різних типів впроваджуваних змін.

Таблиця 3.1.

**Пропонований алгоритм управління змінами в Головному
управлінні ДПС у Тернопільській області**

№ з/п	Етапи алгоритму	Перелік змісту робіт
1.	Підготовка до змін	Аналіз поточної ситуації
		Ідея змін
		Відстеження подібних ідей щодо змін в інших публічних організаціях
		Обговорення на рівні адміністрації
2.	Організація впровадження змін	Прогнозування й аналіз ризиків
		Планування шляхів мінімізації ризиків
		Вироблення рішень щодо розв'язання наслідків ризиків
		Оцінка можливих втрат і загроз складності реалізації змін
		Впровадження прогностичних рішень
		Демонстрація змін засобами комп'ютерного моделювання
		Пробне впровадження елементів
		Аналіз сприйняття змін
		Отримання згоди колективу на повне впровадження
		Повне впровадження
3.	Корекція змін	Віртуальне впровадження змін
		Апробація елементів змін
		Перевірка ефективності змін
		Коригування змін
4.	Закріплення змін	Перевірка прищеплення змін
		Моніторинг прогресу змін
		Прийняття рішення про остаточне впровадження змін

Примітка. Розроблено самостійно.

Таким чином, важливою складовою управління змінами в організаціях публічного сектору, в першу чергу ДПС є використання сучасних прогресивних технологій.

3.2. Імплементация технологій управління опором змінам в систему управління Головного управління ДПС у Тернопільській області

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення управління змінами в Головному управлінні ДПС у Тернопільській області вбачаємо використання технологій управління опором змінам.

Опір змінам в організаціях публічного сектору може виникати як реакція персоналу на оцінювану ними недосконалість, або ж як результат заперечення доцільності трансформації певних сфер життєдіяльності та неусвідомлення тих імовірних переваг, яких можна досягти за рахунок реалізації цих змін. Окрема категорія представників публічного сектору може чинити певний опір з огляду на власне небажання брати на себе відповідальність або виконувати додаткові обов'язки чи роботу.

Специфіку та механізми опору змінам можна розглядати крізь призму реакції оточуючого середовища на зміни, виявлення власне причин опору, його різновидів та методів, форм і засобів їх здійснення.

В загальному, серед причин опору змінам можна віднести:

- по-перше, «невизначеність ситуації, відчуття втрати і переконання, що зміни в організації не призведуть до позитивних змін для працівників (можливе збільшення робочого навантаження, загроза звільнення, переміщення на менш високу посаду)» [7];
- по-друге, переконання, що зміни призведуть до особистих втрат, пов'язаних із впровадження електронного управління та можливого у перспективі звільнення працівників, обмеження повноважень і доступу до інформації;
- по-третє, відчуття, що зміни для організації не є бажаними і необхідними (реформування не призведе до позитивних результатів, управління стане складним, зміни вплинуть головним чином на відомих колег і друзів).

Заслуговує на увагу фаховий підхід О'Шонессі щодо причин опору змінам, наведений у формі рис.3.3 (рис.3.3).

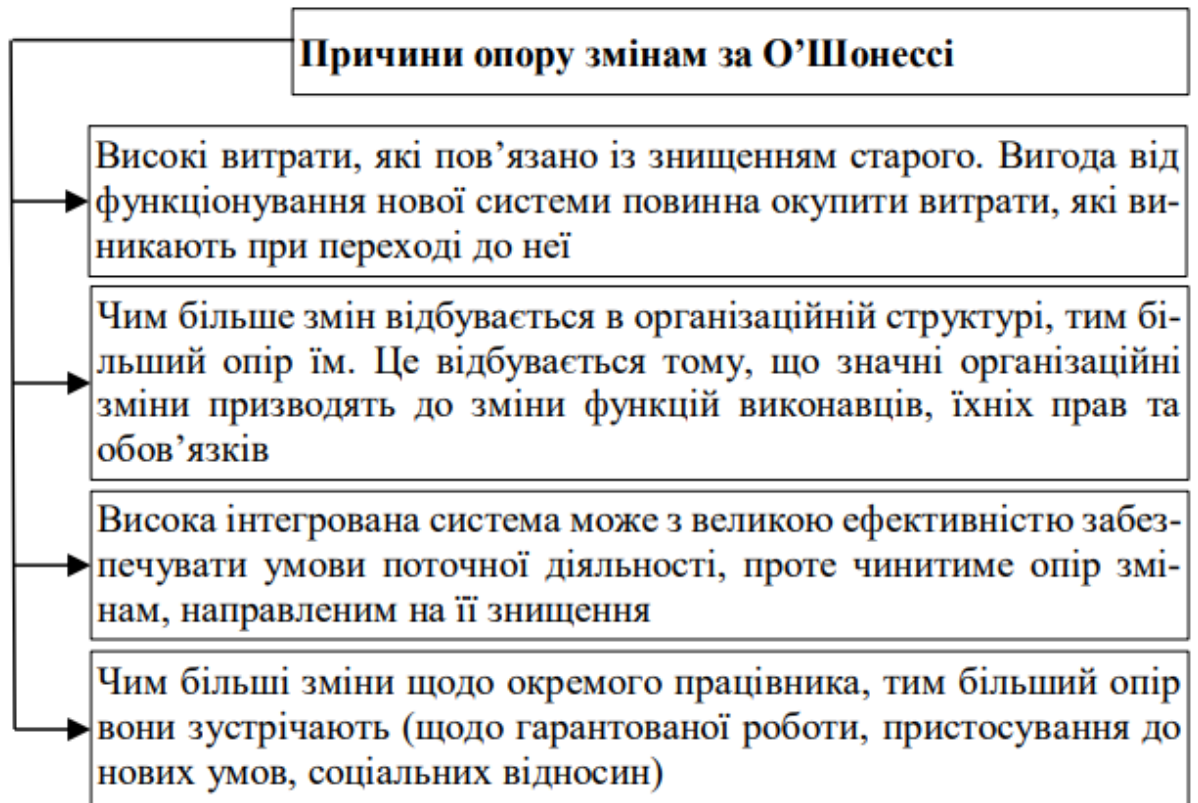


Рис.3.3. Причини опору змінам

Примітка. Наведено за [].

Враховуючи специфіку функціонування організацій публічного сектору слід зауважити, що для ефективного результату від впровадження змін має бути чітке розуміння та співпраця органів публічної влади та представників громадянського суспільства. Саме в умовах повної згоди та спільної відповідальності може відбутись вибір пріоритетів прийняття ефективних управлінських рішень, зміни, передбачені в рамках яких дозволять отримати позитивні результати. Проте завадою цьому може бути опір змінам. При цьому зазначимо, що в публічній сфері опір змінам може чинити як персонал організації, так і організації в цілому чинити опір системі. Класифікація опору змінам за різними ознаками представлена у формі таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Класифікація опору змінам

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види опору	Характеристика
1	Форма прояву	Активне Пасивне	Відносно приховане неприйняття змін, що виражається через зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу. Відкритий виступ проти перетворень (наприклад, у вигляді страйку, явного ухилення від впровадження нововведень)
2	Рівень прояву	Особове, в т.ч.: Логічне Психологічне Соціологічне Групове Організаційне (опір системи)	Опір окремих працівників. Незгода працівників з реальними витратами, фактами. Виникає тому, що потрібно реально витратити багато часу і зусиль на адаптацію до зміни, наприклад, на освоєння нових посадових інструкцій. Ґрунтується на емоціях. Люди можуть боятися невідомості, недовіряти своєму керівництву, відчувати загрозу своїй безпеці. Результат виклику, який зміни мають перед груповими інтересами, цінностями, нормами. Виникає з сукупності переконань членів групи працівників. Витікає з некомпетентності, неструктурованості управління змінами
3	Характер джерел опору	Технічні Політичні Культурологічні	Пов'язані з дією технічних умов організації, які є способами поєднання людських і технічних ресурсів в організації. Пов'язані з перерозподілом влади при структурних і культурологічних змінах в організації. Пов'язані із зміною ціннісних орієнтації і соціальних норм, що діють в організації

Примітка. Наведено за [4].

Ефективне управління змінами у публічному секторі повинне забезпечити низку результатів відповідно до запланованих змін, а саме:

- поліпшення якості життя населення та найкраще задоволення його потреб;
- розвиток партнерських зв'язків у рамках взаємовідносин господарських суб'єктів і установ, органів місцевого самоврядування;
- поліпшення стану функціонування суб'єктів економічних відносин та іноді суттєві зміни у соціально-економічній сфері (виникнення нових суб'єктів);
- краще використання місцевих ресурсів і потенціалу;
- поліпшення комунікацій між адміністративними установами, які забезпечують надання адміністративних послуг у сфері малого та середнього бізнесу;
- поліпшення якості діяльності органів публічної влади.

Процес управління змінами в Головного управління ДПС у Тернопільській області має базуватись на **засадах комплексного підходу**. Однією з моделей, яка може бути адаптована в публічній організації, є модель процесу управління змінами Л. Грейнера. В рамках цієї моделі «на першому етапі керівництво повинно усвідомити необхідність змін та потребу в їх проведенні, що може здійснюватися і зовнішніми факторами, а також внутрішніми факторами (падіння рівня зайнятості населення та його платоспроможності, залежність розвитку громади від надходжень до місцевого бюджету, соціальна напруга в колективах, невизначеність у майбутньому, недовіра владі)» [6, с. 53–63].

Вважаємо, що у випадку виникнення опору змінам на цьому етапі, можуть бути застосовані відповідні способи подолання опору змінам, можливі варіанти яких подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Способи подолання опору змінам

№ з/п	Заходи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
1	Навчання і надання інформації	Недолік інформації, недостовірні інформація або її неправильна інтерпретація	При переконаності співробітників у необхідності заходу вони активно беруть участь в перетвореннях	Вимагає дуже багато часу, якщо потрібно охопити велику кількість співробітників
2	Залучення до участі в проекті	Дефіцит інформації в ініціаторів проекту щодо програми змін і передбачуваного опору їм	Учасники зацікавлені підтримують зміни і активно надають релевантну інформацію для планування	Вимагає дуже багато часу, якщо учасники мають неправильне уявлення про цілі змін
3	Стимулювання і підтримка	Опір у зв'язку з складністю індивідуальної адаптації до окремих змін	Надання допомоги при адаптації й обліку індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей зміни	Вимагає багато часу а також значні витрати, що може призвести до невдачі проекту
4	Переговори і угоди	Опір груп керівників підприємства, що можуть втратити свої привілеї в результаті змін	Надання стимулів в обмін на підтримку може бути відносно простим способом подолання опору	Часто вимагає великих витрат може мати претензії у інших груп
5	Кадрові перестановки і призначення	Неспроможність інших «тактик» впливу або неприпустимо високі витрати за ними	Опір відносний швидко ліквідується, не вимагаючи значних витрат	Загроза майбутнім проектам через недовіру осіб, які мають до цього відношення
6	Приховані і явні заходи примушення	Гострий дефіцит часу або відсутність відповідної владної бази у ініціаторів змін	Загроза санкцій зменшує опір, робить можливою швидку реалізацію проекту	Пов'язано з ризиком, породжує стійке невдоволення щодо ініціаторів пасивний опір можливий переорієнтації проекту

Примітка. Наведено за [13].

В продовження висловленої вище думки, зауважимо, що керівництво публічної організації має шукати спосіб виправлення ситуації. Також потрібно випробувати заплановані зміни з метою оцінювання та забезпечення зменшення ризикованих наслідків та виявлення прихованих ускладнень.

Забезпечення вказаного може бути за рахунок різних можливих ситуацій і змін, які охоплюють усю або велику частину спільноти. На цьому етапі може відбутись перегляд повноважень, проведення додаткової підготовки персоналу.

Наступний комплекс дій має бути пов'язаним «мотивувати людей, щоб вони погодилися і прийняли запропоновані зміни для організації. Цього можна досягти шляхом використання системи взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх мотиваторів та заохочень за досягнення в роботі, бездоганну і тривалу службу; зразкове виконання обов'язків; новаторство в праці; особистий внесок у підготовку і проведення різних заходів; успішне виконання завдань особливої важливості і складності; заслуги в соціально-економічному і культурному розвитку територіального утворення, у вдосконаленні і розвитку діяльності органів місцевого самоврядування» [8].

Процес управління змінами в організаціях публічного сектору потребує забезпеченні активної участі представників громадянського суспільства.

ВИСНОВКИ

Зміни є невід'ємною складовою розвитку організації будь-якого типу, оскільки у процесі свого функціонування всі вони, у тому числі і публічні стикаються з потребою забезпечення певного балансу змін та відносної стабільності. Зміни в організації можуть бути обумовлені такими чинниками, як: бути результатом управлінських рішень, які прийняті в організації; обумовлені рішеннями прийнятими у зовнішньому середовищі, в тому числі і щодо впровадження реформ; запланованими.

У наукових джерелах необхідність змін пояснюється потребою організацій адаптуватись до вимог середовища їхнього функціонування. Важливим процесом, обумовленим впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ є управління змінами. Поняття «управління змінами» розглядається з позицій основних управлінських підходів, а саме: процесного, системного, ситуаційного, комплексного, поведінкового, та ін.

Так як управління в публічних організаціях має свої особливості, обумовлені необхідністю акцентування уваги на досягненні результатів і особистій відповідальності керівників, а також необхідністю відмови від класичної бюрократії та переходу до більш гнучких структур організацій, чіткого визначення мети організації і встановлення показників якості та ефективності діяльності, виокремлюють специфічні підходи до управління змінами саме в публічній сфері. До таких підходів належать комплексний, інформатизаційний, програмно-цільовий підхід, контекстний, компетентнісний, адаптивний.

Управління змінами є процесом, детермінований факторами зовнішнього та внутрішнього середовища, що включає ініціювання та реалізацію змін, що охоплює такі дії як планування змін, організування, формування системи мотивування, контролювання, регулювання та завершального впровадження.

Механізм управління змінами є системою послідовних процесів, що формуються на рівні організації у процесі управління змінами та охоплює

сукупність важелів та регуляторів, організаційних підсистем, функцій, методів, інструментів та форм управління.

Механізм управління змінами в організації публічної сфери обумовлюється як особливостями побудови взаємовідносин між її структурними елементами, так і специфікою предмету її функціонування. Об'єктом в цій кваліфікаційній роботі виступає процес управління змінами в Головному управлінні ДПС у Тернопільській області. Наведені завдання свідчать про те, що досліджувана організація публічного сектору на рівні регіону забезпечує реалізацію державної податкової політики та державної політики з адміністрування податків та платежів.

Важливо зазначити, що досліджувана публічна організація, із початком повномасштабної війни зуміла ефективно організувати роботу, швидко зреагувавши на ситуацію, шляхом прийняття дієвих управлінських рішень. Це дозволило протягом 2022 року ДПС надати 3,6 млн адмінпослуг. Щодо певних організаційних змін та новацій, зазначимо, що у ДПС України у Тернопільській області реалізуються заходи, визначені ЦОВВ. Серед них варто відмітити затвердження плану заходів розвитку системи внутрішніх комунікацій та розроблення правил корпоративної культури. Серед суттєвих новацій та своєрідних змін у роботі досліджуваного органу публічної влади варто віднести імплементацію CRS. Враховуючи ситуацію в країні, ДПС розроблено карту податкових ризиків. В рамках кожної стратегічної ініціативи передбачено певні зміни, що мають бути впроваджені у діяльність організації. Важливу роль також відіграють стратегічні ініціативи, в рамках яких відбуватиметься реалізація власне цих змін. Важливою складовою в межах оцінювання механізму управління змінами ДПС України як на центральному, так і на регіональних рівнях є моніторинг результативності цього управління.

В контексті даного дослідження оцінюватимемо ефективність на основі тих результатів, яких вдалось досягти по ходу впровадження змін. Серед таких результатів можна відмітити модернізацію контакт-центру ДПС, що відбувалась на основі клієнтоорієнтованого підходу. Водночас варто відзначити

високий рівень оцінки платників податків діяльності ДПС. При цьому особливою популярністю користуються електронні сервіси ДПС, зокрема Е-кабінет для бізнесу, е-кабінет для громадянина, е-кабінет для посадової особи та е-сервіси для громадян та самозайнятих осіб.

