

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:**

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ
НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Студент групи ПУАм-21
Тарас ЧОРНЕНКО

Керівник: к.е.н, доцент
Юрій БОГАЧ

Національна шкала
Кількість балів _____

Оцінка ECTS _____

Члени комісії:

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	
	7
1.1. Сутнісні характеристики організації як складової публічної сфери	7
1.2. Принципи та форми внутріорганізаційного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.....	19
Висновки до розділу 1	Помилка! Закладку не визначено.
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
	27
2.1. Діагностика організаційного забезпечення діяльності інституції публічної сфери	27
2.2. Аналіз впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність і розвиток досліджуваної організації.....	35
2.3. Оцінка ефективності функціонування та реалізації стратегії розвитку досліджуваної організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища	42
Висновки до розділу 2	Помилка! Закладку не визначено.
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	
	50
3.1. Напрями підвищення ефективності системи внутріорганізаційного управління ГУДПС в Тернопільській області	50
3.2. Впровадження технологій ситуаційного управління у діяльність ГУДПС в Тернопільській області як напряму адаптації до змін нестабільного зовнішнього середовища.....	58
Висновки до розділу 3	Помилка! Закладку не визначено.
ВИСНОВКИ.....	Помилка! Закладку не визначено.
Список використаних джерел	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах розбудови України дедалі більшого значення набувають проблеми управління органами державної влади. Назріла об'єктивна необхідність створити управлінський механізм, за якого б існувала реальна можливість обмеження дії стихійних чинників на роботу державних органів та їх впливу на систему управління цими органами в умовах змінного зовнішнього середовища.

Функціонування системи управління державним органом забезпечується внутріорганізаційним управлінням, під яким розуміють сукупність принципів, методів і засобів управління ресурсами державного органу з метою досягнення максимальної ефективності його роботи при виконанні поставлених цілей та визначеної мети.

Тому актуальності сьогодні набуває питання модернізації внутріорганізаційного управління органів державної влади та їх структурних підрозділів в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Необхідність модернізації внутріорганізаційного управління органів державної влади та їх структурних підрозділів в умовах нестабільного зовнішнього середовища обумовлена: по-перше, проблемою формування ефективних гнучких організаційних структур управління; по-друге, підвищенням вимог до державних органів з боку споживачів послуг; по-третє, стрімким розвитком управлінських та інформаційних технологій; по-четверте, необхідністю прийняття управлінських рішень на основі забезпечення компромісу інтересів різних організацій, громадськості, держави і державних органів як виразників її інтересів; по-п'яте, запровадженням принципів, що визначають залежність встановлення обсягів бюджетного фінансування державних органів від ефективності їх функціонування.

Факторами, які зумовлюють необхідність здійснення внутріорганізаційного управління в державних органах, та його модернізації є: високий динамізм зовнішнього середовища; нечітка регламентованість

організаційної структури і нечіткий розподіл функцій; різноманітність та об'ємність інформаційних потоків; високий темп змін у діяльності; складність передбачення майбутньої ситуації; домінування соціально-економічних завдань і критеріїв роботи державних органів.

Багатоаспектність проблеми внутріорганізаційного управління відображена в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Б.Андрушківа, І.Герчикової, Й.Завадського, О.Кузьміна, А.Мельник, Г.Осовської, З.Румянцевої, С.Серьогіна та ін. Разом з тим, у науковій літературі недостатньо уваги зосереджено на питаннях саме формування стратегії розвитку організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища та напрямках їх модернізації.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вироблення рекомендацій щодо вдосконалення формування стратегії розвитку організації публічної сфери в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

- розкриття сутності організації як складової публічної сфери;
- визначення принципів та форм внутріорганізаційного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- діагностика організаційного забезпечення діяльності інституції публічної сфери;
- аналіз впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність і розвиток досліджуваної організації;
- оцінка ефективності функціонування та реалізації стратегії розвитку досліджуваної організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- вироблення пропозицій щодо підвищення ефективності системи внутріорганізаційного управління ГУДПС в Тернопільській області;
- визначення напрямів впровадження технологій ситуаційного управління у діяльність ГУДПС в Тернопільській області як напряму адаптації до змін нестабільного зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є механізм формування стратегії розвитку організації публічної сфери в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є технології, механізм та методи формування стратегії розвитку ГУДПС в Тернопільській області в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети у роботі використовувались такі методи дослідження: системний аналіз (для вивчення та оцінки функціонального навантаження складових елементів системи організації внутріорганізаційного управління ГУДПС в Тернопільській області – розділ 2); порівняльний аналіз (для виявлення факторів впливу нестабільного зовнішнього середовища на функціонування ГУДПС в Тернопільській області, які зумовлюють низьку (недостатню) ефективність його роботи – розділ 2); факторний аналіз (для виокремлення чинників, що зумовлюють необхідність здійснення внутріорганізаційного управління ГУДПС в Тернопільській області з позицій відповідності вимогам зовнішнього середовища – розділ 2); економіко-статистичні (для вивчення показників організаційної та функціональної діяльності ГУДПС в Тернопільській області в контексті реалізації державної політики – розділ 2).

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розвинені у ній теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо удосконалення управління в ГУДПС в Тернопільській області за умов нестабільного зовнішнього середовища, можуть бути використані в практичній діяльності досліджуваної публічної організації.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей в матеріалах Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (04.05.2023 року) та Збірнику матеріалів доповідей наукової інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в

менеджменті та публічному управлінні» (24 листопада 2023 року, м. Тернопіль)

Структура роботи. Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 74 сторінках, вона складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 39 найменувань, містить 7 таблиць і 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутнісні характеристики організації як складової публічної сфери

Необхідність розгляду радикальних змін у системі управлінської діяльності державних органів пояснюється перш за все вступом нашої країни на новий інтенсивний шлях розвитку. Ці перетворення передбачають вдосконалення всіх суспільних відносин, постановку нових завдань, оновлення форм і методів роботи з метою успішного виконання завдань, що стоять перед державними органами. Це вимагає оцінки та удосконалення їх внутріорганізаційного управління, формування стратегічних напрямків діяльності, які відповідають вимогам сучасності та тенденціям її розвитку.

Тому визначення сутності, завдань та особливостей внутріорганізаційного управління державними органами та їх структурними підрозділами, організаційно-функціональне забезпечення такого управління, детальна характеристика повноважень державних службовців у практичній реалізації окремих видів заходів, а також надання аргументованих пропозицій та рекомендацій з покращення внутріорганізаційного управління державними органами та їх структурними підрозділами мають важливе теоретичне і практичне значення.

Питання управління внутріорганізаційного процесу в державному органі можна розглядати через ряд категорій, які становлять концептуальну основу цього важливого наукового напрямку. Виходячи з сутності питань внутріорганізаційного управління державним органом, до таких понять можна віднести: “система”, “соціальна система”, „управління”, „державний орган”,

„внутріорганізаційне управління державного органу”, „внутріорганізаційне управління структурним підрозділом місцевої державної адміністрації”.

Загалом, поняття “система” має цілий ряд тлумачень.

Система – це “множина елементів, які знаходяться у відношеннях і зв’язках один з другим, створюючи певну цілісність, єдність” [25]. Є думка, що система – це “сукупність, об’єднання взаємопов’язаних і розміщених у відповідному порядку елементів (частин) якогось цілісного утворення; сукупність принципів, що лежать в основі певної теорії; сукупність органів, пов’язаних суспільною функцією” [38].

Деталізуючи термін "система" функціональним змістом, ми розглядаємо її як впорядкованість, що відзначається правильністю та систематичністю розташування складових частин для досягнення єдиної цілі, яка об’єднується спільною функцією.

Найбільш складними та важливими є соціальні системи, які визначаються загальною рисою - їхньою людською природою та сутністю: соціальні системи створені людьми, вони є сферою діяльності та об’єктом їх впливу. Це призводить до креативного характеру соціального управління з одного боку та можливості прояву суб’єктивізму та абсолютизму - з іншого.

Розглядаючи сутність терміну "соціальна система", хотіло б виокремити той факт, що системи можна вважати соціальними, якщо до їхнього складу включаються три основні системоутворюючі фактори: соціально-економічний, організаційний та технічний, причому їхня діяльність спрямована, передусім, на задоволення потреб людини.

Фактори, які визначають "соціальність" систем, включають соціально-економічний, організаційний і технічний. Соціально-економічний фактор спрямований на задоволення матеріальних та інших потреб людства та запобігання втратам праці у всіх секторах економіки і особистого споживання. Організаційний фактор передбачає створення організацій як посередників між

суспільством і його членами, дозволяючи індивідуумам активно взаємодіяти в процесах суспільного розвитку та задовольняти свої потреби. Технічний фактор, у свою чергу, спрямований на впровадження досягнень науково-технічного прогресу для гармонізації господарської діяльності, підвищення ефективності суспільного виробництва, покращення добробуту людей та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Суспільні відносини, що виникають у соціальних системах, нерозривно пов'язані з іншими аспектами суспільства. Вони взаємодіють з формами та методами соціальної діяльності людей, спільнотами, соціальними інтересами і потребами, а також поняттями соціальної справедливості чи несправедливості, рівності чи нерівності, однорідності чи неоднорідності, активності чи пасивності.

Управління є важливою складовою раціональної організації колективної праці людей. Цей процес застосовується там, де необхідно впливати на об'єкт чи систему з метою її упорядкування або зміни стану. Варіанти управління різноманітні та охоплюють різні сфери. Наприклад, технічне управління охоплює різні природні та технологічні процеси; державне управління регулює соціально-економічні процеси у суспільстві через відповідні інститути; ідеологічне управління базується на усвідомленні членами суспільства різних концепцій його розвитку; господарське управління враховує виробничу і економічну діяльність різних організацій у системі ринкових відносин, аналізує інформаційний аспект та фактори вольового, морально-етичного і емоційного характеру. Господарське управління також враховує непередбачуваність соціально-ринкових систем, різноманіття впливових факторів, високий рівень рухомості внутрішніх елементів та їх здатність до самовдосконалення і підвищення організаційного рівня.

Управління застосовує загальні принципи у всіх складних та динамічних системах, таких як соціальні, психологічні, біологічні, технічні, економічні, адміністративні та інші. Його основа полягає в зборі, обробці та передачі

інформації. У соціальних системах ключовою рисою управління є прийняття рішень на основі аналізу та оцінки інформації, проведеного суб'єктом управління, наприклад, керівником.

Розвиток особистості та її діяльність завжди відбувається в соціальних структурах. Тому особливу вагу мають соціальні форми управління, такі як економічні, політичні, педагогічні, правові, правоохоронні, морально-ідеологічні (норми моральності, релігійні принципи), культурологічні та інші.

Термін "управління" має багато визначень, оскільки його сутність важко передати однозначно. Також використовується термін "менеджмент", який практично є його синонімом.

Узагальнено, управління розглядається як комплекс стратегій, принципів, методів, засобів і форм, спрямований на наукове керівництво будь-якою діяльністю з метою підвищення її ефективності.

У науковій літературі наводиться наступне визначення соціального варіанту терміну управління: "Управління – це будь-яка зміна стану об'єкта, системи або процесу, яка веде до досягнення висунутої мети, що з необхідністю викликає процес приведення суб'єктивної діяльності людей у відповідність з об'єктивною їх природою і потенціалом, розкриваючи певні внутрішні і зовнішні можливості для постійного досить ефективного його використання в інтересах людей" [17].

З точки зору об'єкта дослідження дипломної роботи, основний інтерес викликає "соціальне управління" — процес керівництва суспільством, державою та колективами.

Термін "соціальне управління" найчастіше використовується для опису системи управлінських відносин, що визначають сутність управління як соціального явища. Основна відмінність соціального управління від інших його видів, таких як технічне чи біологічне, полягає в тому, що воно впливає на свідомість і волю людей, орієнтуючи їхні прагнення на досягнення поставлених цілей.

Управління ГУДПС у Тернопільській області можна розглядати в двох аспектах. По-перше, це управління як об'єкт державної діяльності. По-друге, це внутрішнє управління системою, де державні службовці та структурні підрозділи виступають об'єктами, а керівники та апарат управління — суб'єктами. У першому аспекті управління ГУДПС у Тернопільській області розглядається як об'єктова діяльність з боку держави. У другому аспекті управління здійснюється всередині системи, де державні службовці та структурні підрозділи є об'єктами, а керівники та апарат управління — суб'єктами. Вони діють на різних рівнях і утворюють управляючу підсистему всієї системи управління ГУДПС, яка складається з різних рівнів управління та окремих підрозділів.

Отже, управління ГУДПС у Тернопільській області представляє собою спеціальний вид діяльності апаратів та посадових осіб, спрямований на створення та вдосконалення системи територіальних управлінь для ефективного вирішення завдань, покладених державою.

Ця діяльність охоплює кілька ключових аспектів:

- **Визначення цілей, завдань і функцій територіальних управлінь:** Це включає встановлення чітких метоцілей, завдань і функцій для територіальних управлінь, що визначають їхню стратегічну спрямованість.
- **Розробка і вдосконалення організаційної структури:** Це означає роботу над створенням та вдосконаленням організаційної структури територіальних управлінь для оптимальної роботи та виконання завдань.
- **Забезпечення трудовими, матеріальними, інформаційними ресурсами:** Сфера діяльності також включає в себе організацію робочої сили та забезпечення необхідними матеріальними та інформаційними ресурсами для ефективного функціонування.
- **Підготовка та реалізація управлінських рішень:** Це охоплює підготовку та втілення стратегічних рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

- **Скоординованість дій структурних підрозділів:** Забезпечення взаємодії та скоординованості між різними підрозділами для спільного досягнення мети.
- **Регулювання організації і функціонування:** Спрямоване на управління та регулювання внутрішньої організації та функціонування територіальних управлінь з урахуванням зовнішнього середовища та відхилень від зазначених цілей.
- **Створення ефективної системи внутріорганізаційного управління:** Це передбачає розробку та запровадження ефективної системи внутрішнього управління для ГУДПС у Тернопільській області та його структурних підрозділів.

ГУДПС у Тернопільській області, розглядаючи їх як соціальні системи, складаються з двох основних підсистем: керуючої (керівництва) і керованої (виконавців). Обидві підсистеми можна розглядати як самостійні системи з власними підсистемами.

Система управління ГУДПС у Тернопільській області включає декілька однорідних груп елементів:

- **Технічні елементи:** Це збалансований комплекс окремих видів технічного обладнання та спеціальних засобів, які використовуються для реалізації завдань і функцій системи.
- **Технологічні елементи:** Визначають розподіл політичної або духовної діяльності, матеріального виробництва на етапи, стадії, процеси. Це можуть бути набори правил і норм, що визначають послідовність операцій у процесі певного виду діяльності та управління ними.
- **Організаційні елементи:** Вони включають розробку структури управління, відповідних інструкцій, положень та інших нормативних документів, які визначають раціональне використання технічних засобів, предметів праці, інформації, трудових та матеріальних ресурсів.

– Економічні елементи: Це сукупність господарських та фінансових процесів, операцій та зв'язків, які забезпечують функціонування системи управління.

– Соціальні елементи: Складаються з соціальних відносин, які виникають в результаті спільної діяльності соціальних груп, і визначають взаємодію між учасниками системи.

Ці елементи спільно формують систему управління ГУДПС, визначаючи її структуру і способи взаємодії між компонентами.

- Система управління публічною організацією в умовах ринку розглядається як складний механізм управлінських відносин, що включає наступні компоненти (елементи):
- Закони управління: Це найбільш суттєві та часто повторювані взаємозв'язки між елементами системи управління, які гарантують її цілісність та ефективність.
- Функції і методи управління: Конкретні форми та прийоми цілеспрямованого впливу органів управління на інтереси та умови діяльності учасників колективної праці.
- Інформація: Сукупність даних та відомостей про соціальні, економічні та управлінські процеси, яка є основою для прийняття управлінських рішень.
- Інструментарій і важелі впливу: Сюди входять плани, управлінські рішення, норми, форми матеріального та морального стимулювання, що використовуються для організації впливу на учасників.
- Організаційна структура: Внутрішня будова системи управління, що відображає особливості суспільного розподілу праці і кооперації, а також специфіку виконання функцій і методів управлінської діяльності.
- Технічні засоби: Засоби збору, опрацювання і зберігання інформації, що значно підвищують продуктивність управлінської праці.
- Кадри управління: Керівники, спеціалісти та допоміжний персонал, які відіграють ключову роль у виконанні завдань системи управління.; [6].

Тому, «традиційно під публічною сферою розуміють таку сферу, у межах якої реалізуються відносини між громадянським суспільством, як системою державних структур, які вибудовані здебільшого горизонтально та слугують для формування та захисту групових інтересів, і політичною владою, її юридичними, силовими й адміністративними інститутами. Публічність, з точки зору публічного адміністрування, означає відкритість, прозорість виконавчої влади, а також безпосередній зв'язок її органів та посадових осіб із суспільством та громадянами в цілому» [6].

Головне управління Державної податкової служби (ГУДПС) у Тернопільській області є публічною установою, входячи в систему органів публічної влади та функціонуючи як структурний підрозділ Державної податкової служби України.

Організаційно-функціональні особливості та основні завдання ГУДПС у Тернопільській області можна визначити, розглядаючи ілюстрацію на рисунку 1.1.

«ГУ ДПС утворюється без статусу юридичної особи та є органом державної влади, має окремий баланс, рахунки в органах, що здійснюють казначейське обслуговування бюджетних коштів, печатку та бланк зі своїм найменуванням та із зображенням Державного Герба України, є розпорядником бюджетних коштів» [11].

Організаційні особливості ГУДПС у Тернопільській області також відображає його організаційна структура.

Отже, загалом, цілі і завдання діяльності досліджуваної організації «спрямовані на:

– задоволення соціально справедливих, прогресивних потреб та інтересів громадян, суспільства в цілому, з одного боку. Так, заходи, спрямовані на зближення із населенням є проявом державної волі у намаганні підвищити рівень довіри населення, а відтак і рівень податкової культури, зокрема:

надання індивідуальних податкових консультацій, публічне роз'яснення норм

Організаційно-функціональні особливості ГУДПС у
Тернопільській області і його основні завдання

Головне управління ДПС у Тернопільській області (далі – 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.

Основними завданнями ГУ ДПС (крім особливостей, передбачених для державних податкових інспекцій (далі – ДПІ)) 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, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, пального, державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (далі – єдиний внесок), 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 закону.

Основними завданнями ДПІ є:

здійснення сервісного обслуговування платників податків;

здійснення реєстрації та ведення обліку платників податків і платників єдиного внеску, об'єктів оподаткування та об'єктів, пов'язаних з оподаткуванням;

формування та ведення Державного реєстру фізичних осіб – платників податків, Єдиного банку даних про платників податків – юридичних осіб, реєстрів, ведення яких покладено законодавством на контролюючі органи;

виконання інших функцій сервісного обслуговування платників податків, визначених законом

Примітка. Сформовано на основі [11]

Рис. 1.1. Організаційно-функціональні особливості ГУДПС у Тернопільській області і його основні завдання податкового законодавства, зустрічі із міжнародними партнерами задля вирішення питань гармонізації внутрішнього податкового законодавства, тощо» [4];

– «дотримання податкового та інших видів законодавства, з іншого. Адже, наприклад, «відповідно до ст. 67 Конституції України, кожен зобов'язаний сплачувати податки і збори в порядку і розмірах, встановлених законом» [5]

Так, «усі громадяни України зобов'язані здавати за місцем проживання до територіальних відділів Державної податкової служби України декларації про свій майновий стан та доходи в минулому році» [4].

Законодавче і нормативно-правове «забезпечення діяльності організації публічної сфери формують:

– закони України (рис. 1.2);

Закони України		
Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII "Про запобігання корупції" (із змінами та доповненнями)	Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII "Про правовий режим воєнного стану" (із змінами)	Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР "Про відпустки" (із змінами)
Закон України від 25.04.2019 № 2704-VIII "Про забезпечення функціонування української мови як державної" (із змінами)	Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII "Про вищу освіту" (із змінами і доповненнями)	Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII "Про державну службу" (із змінами)
Закон України від 08.07.2010 № 2464-VI "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" (із змінами та доповненнями)	Закон України від 16.09.2014 № 1682-VII "Про очищення влади" (із змінами)	Закон України від 06.07.1995 № 265/95-ВР "Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг" (із змінами)

Рис. 1.2. Витяг із множини законодавчих актів, які регламентують роботу організації публічної сфери

Примітка. Сформовано на основі [19]

- укази Президента України;
- постанови ВРУ і КМУ;
- розпорядження КМУ;
- кодекси (податковий, земельний, митний, бюджетний);
- накази про діяльність (рис. 1.3);

- листи;
- Правила внутрішнього службового розпорядку ДПС України;
- Порядок направлення звернень з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків тощо.

Витяг із множини наказів про діяльність, які регламентують роботу організації публічної сфери (ГУДПС у Тернопільській області), поданий на рис. 1.4.

Накази про діяльність		
Наказ ДПС України від 09.10.2023 № 831 "Про затвердження Методики проведення перевірки достовірності, повноти нарахування та сплати акцизного податку"	Наказ ДПС України від 02.09.2019 № 52 "Про затвердження Правил етичної поведінки в органах Державної податкової служби" (із змінами)	Наказ Міністерства фінансів України від 09.06.2023 № 305 "Про затвердження Змін до Положення про реєстрацію фізичних осіб у Державному реєстрі фізичних осіб - платників податків"
Наказ ДПС України від 15.12.2020 № 727 "Про затвердження Переліку відомостей, що становлять службову інформацію, в органах ДПС" (зі змінами)	Наказ ДПС України від 16.05.2023 № 351 "Про затвердження Інструкції про заходи пожежної безпеки в апараті Державної податкової служби України"	Наказ Міністерства фінансів України від 24.02.2015 № 210 "Про затвердження Порядку обробки персональних даних у базі персональних даних - Державному реєстрі фізичних осіб - платників податків" (із змінами)

Рис. 1.3. Витяг із множини наказів про діяльність, які регламентують роботу організації публічної сфери

Примітка. Сформовано на основі [19]

Також, важливо звернутися до переліку постанов Кабінету Міністрів України, які регулюють процедуру надання деяких адміністративних послуг та визначають порядок організації публічно-сервісної діяльності органів Державної податкової служби України.

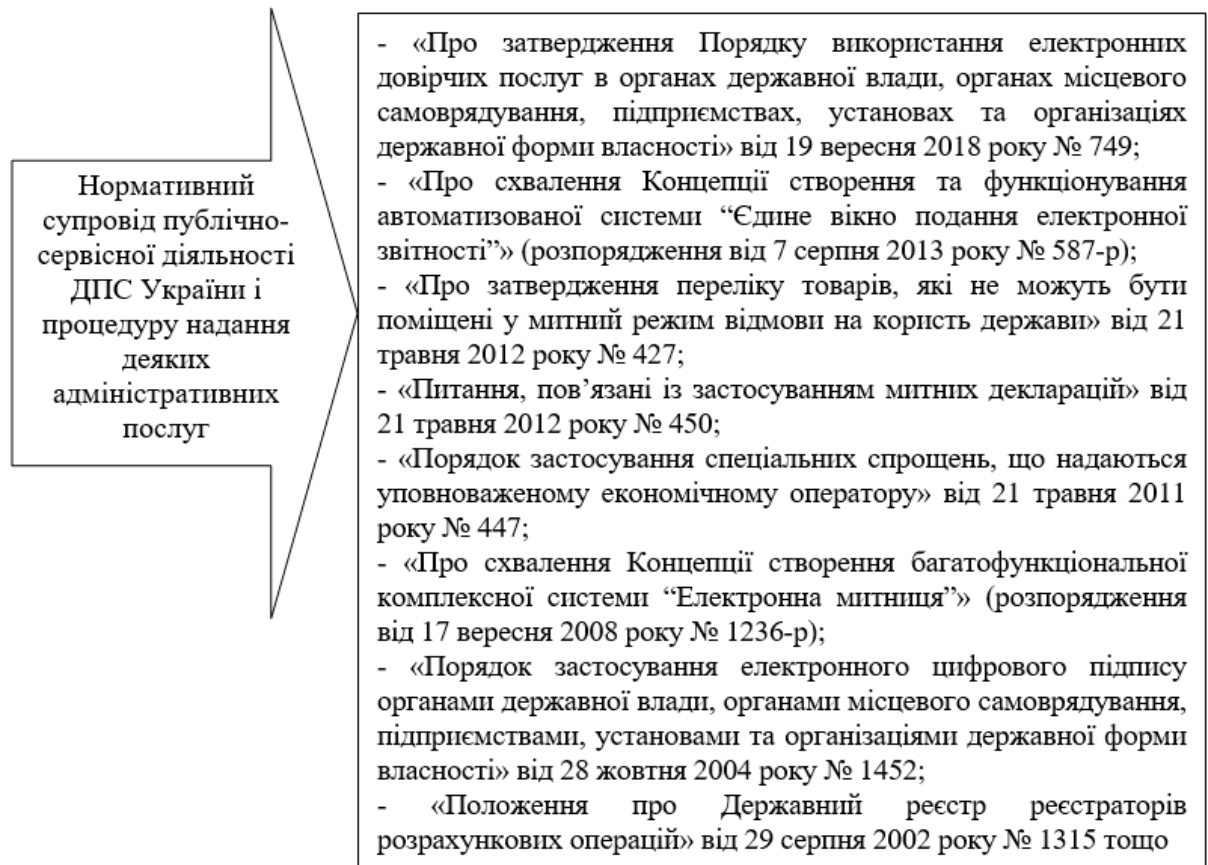


Рис. 1.4. Нормативний супровід публічно-сервісної діяльності ДПС України і процедуру надання деяких адміністративних послуг

Примітка. Сформовано на основі [7]

Громадські установи, включаючи ту, яку досліджуємо, виконують функції та завдання, які передбачені державою. Виконання цих функцій вимагає наявності відповідного законодавчого та нормативно-правового базису для регулювання їхньої діяльності, а також визначення повноважень, обов'язків та відповідальності.

Юридичне та нормативне забезпечення діяльності організації у сфері громадського сектора відображає сучасні процеси в суспільстві і чітко формулює цілі громадських інституцій, спрямовані на надання різноманітних сервісів та виконання завдань для сприяння загальному благополуччю.

1.2. Принципи та форми внутріорганізаційного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Принципи внутріорганізаційного управління ГУДПС у Тернопільській області та його структурним підрозділом визначають основні правила та орієнтації, що керують установками в організації процесів внутрішнього управління. Ці принципи включають науково обґрунтовану організацію управлінських функцій та вибір методів і прийомів управлінських впливів.

До принципів внутріорганізаційного управління ГУДПС у Тернопільській області та його структурним підрозділом віднесемо такі: соціальної спрямованості; законності в управлінській діяльності; об'єктивності; системності; комплексності; гласності; об'єднання колегіальності і єдиноначальності (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Систематизація принципів внутріорганізаційного у правління ГУДПС у Тернопільській області

№п/п	Назва принципу	Зміст принципу
1	Соціальна спрямованість	необхідність в процесі розробки і реалізації управлінських рішень, які стосуються як роботи публічної організації та її внутріорганізаційного управління ними, враховувати інтереси державних службовців;
2	Принцип законності	полягає в тому, що діяльність як ГУДПС у Тернопільській області, так і внутріорганізаційного управління ними, регулюються нормами права;
3	Принцип об'єктивності	потребує врахування в процесі внутріорганізаційного управління ГУДПС у Тернопільській області об'єктивних закономірностей взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, наявних можливостей в умовах нестабільного зовнішнього середовища, реального стану суспільних процесів;
4	Принцип системності	припускає, що суб'єкт управління при виборі засобів, методів, форм впливу на об'єкт ГУДПС у Тернопільській області повинен враховувати всі зміни, що здійснюються в зовнішньому оточенні, у межах якого функціонує і розвивається дана система внутріорганізаційного управління;

5	Принцип комплексності у внутріорганізаційному управлінні	полягає в тому, що в як процесі роботи ГУДПС у Тернопільській області, так і внутріорганізаційного управління ними необхідно враховувати усі його аспекти: технологічні, економічні, соціальні, ідеологічні, психологічні, політичні;
6	Принцип гласності	полягає у доступності обговорення і компетентної участі всіх представників управлінських відносин у прийнятті рішень на основі широкої інформованості та обліку суспільної думки;
7	Принцип об'єднання єдиноначальності і колегіальності в процесі внутріорганізаційного управління	відображає аспекти взаємодії форм прояву владних повноважень.

Примітка. Сформовано за [18]

Модернізація – процес, який широко застосовується в різних галузях, таких як економіка, політика та соціологія. Сутність полягає в тому, щоб оновити, вдосконалити і зробити більш сучасними певні сфери або системи. Коли говорять про модернізацію суспільства, економіки чи управління, мається на увазі перехід до нового, більш вдосконаленого стану.

У випадку ГУДПС у Тернопільській області модернізація означає вдосконалення його діяльності в економічному, соціальному та політичному вимірах. Це може включати в себе зміни в законодавстві, підвищення прозорості управлінських процесів, залучення громадськості до прийняття рішень, використання сучасних технологій та навчання персоналу.

Універсальні складові політичної модернізації, які можуть застосовуватися і в Україні, включають законодавчі реформи, зростання транспарентності та гласності, демократизацію процесів, розвиток електронного урядування та професіоналізацію кадрів. Ці заходи спрямовані на створення більш ефективної, відкритої та сучасної системи управління.

Модернізація може здійснюватися різними способами з використанням різних механізмів, проте виділяються такі універсальні складові політичної модернізації, які також характерні і для України, зокрема:

- створення сучасної суверенної держави, що володіє суверенітетом;

- посилення ролі держави;
- розширення сфери дії й посилення ролі закону, що об'єднує державу і громадян;
- зростання чисельності громадян з політичними та громадянськими правами, розширення включеності в політичне життя соціальних груп і індивідів.

У контексті модернізації внутріорганізаційного управління ГУДПС у Тернопільській області в умовах нестабільного зовнішнього середовища можна визначити дві основні аспекти:

1) Перехід від традиційного управління до сучасного:

- Орієнтація на інновації: Зміна підходів у внутріорганізаційному управлінні включає акцент на інновації, новаторські рішення та передові методи. Це означає відмінність від традиційного бюрократичного управління.
- Переваження інновацій над традицією: Модернізація полягає в активному впровадженні інноваційних підходів та відмові від застарілих традицій, спрямованих на покращення ефективності та адаптацію до змін.

2) Сукупність змін у різних сферах:

- Економічні, політичні, державно-правові, психологічні, культурологічні зрушення: Модернізація включає в себе комплексні зміни в різних аспектах діяльності, таких як економічна стратегія, політичні відносини, дотримання державно-правових норм, аспекти організаційної психології та культурологічні особливості.
- Осучаснення та постійне вдосконалення: Мета модернізації полягає в наближенні внутріорганізаційного управління до максимально можливого рівня розвиненості та відкритості. Це включає в себе адаптацію до нових вимог та постійне вдосконалення стратегій та процесів, щоб ефективно взаємодіяти з нестабільним зовнішнім середовищем.

Такий підхід спрямований на створення гнучкої та адаптивної системи управління, яка може ефективно функціонувати в умовах зміни та невизначеності.

Основними принципами процесу модернізації внутріорганізаційного управління ГУДПС у Тернопільській області в умовах нестабільного зовнішнього середовища можуть бути: комплексності, системності, глобальності, поетапності, диференційованого підходу до модернізації (табл. 1.2.).

Необхідність модернізації внутріорганізаційного управління місцевої державної адміністрації та її структурним підрозділом в умовах нестабільного зовнішнього середовища може бути обумовлена рядом причин:

- Наявність суперечностей у положеннях Конституції України, які визначають організаційну систему, компетенцію органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій, означає наявність невизначеностей, розбіжностей чи неоднозначностей у правових нормах.;

Таблиця 1.2.

Систематизація принципів модернізації внутріорганізаційного управління ГУДПС у Тернопільській області в умовах нестабільного зовнішнього середовища

№п/п	Назва принципу	Зміст принципу
1	Комплексності	модернізація внутріорганізаційного управління ГУДПС у Тернопільській області в умовах нестабільного зовнішнього середовища торкається всіх організаційних підсистем;
2	Системність	зміна будь-якого елементу внутріорганізаційного управління м ГУДПС у Тернопільській області викликає зміни в інших організаційних підсистемах;
3	Глобальність	почавшись в структурному підрозділі вона пошириться і на все <u>внутріорганізаційне</u> управління місцевою державною адміністрацією;

4	Поетапність	поява реформаторської еліти, визначення об'єктів модернізації, ініціювання перетворень, розповсюдження і закріплення їх результатів;
5	Диференційований характер	модернізація в різних структурних підрозділах відбувається по-різному, так чи інакше враховуючи зміни у нестабільному зовнішньому середовищі та у роботі інших організаційних підсистем.

Примітка. Сформовано автором з використанням джерела [11].

- відсутність чіткого розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади та надмірний рівень централізації управління в Україні створюють проблему у правильному розподілі функцій та контролю.
- нечітка визначеність завдань місцевої влади, а також її складових підсистем та елементів, ускладнює ефективне функціонування системи місцевого самоврядування.
- невизначені та дублюючі компетенції місцевих органів влади створюють надлишковість та плутанину у виконанні їх обов'язків.
- нераціональний розподіл фінансових ресурсів між елементами системи місцевої влади призводить до нерівномірного розвитку регіонів та неефективного використання коштів.
- протиріччя у чинному законодавстві стосовно процедур призначення та звільнення керівників органів місцевої влади, а також надмірна політизація їх діяльності, ускладнюють об'єктивність та ефективність цих процесів.
- неефективна система державної служби, недосконалість управлінської структури та низький рівень оплати праці в ГУДПС у Тернопільській області створюють проблеми в організації та функціонуванні.
- непрозора діяльність органів виконавчої влади загалом, і зокрема ГУДПС у Тернопільській області, обмежує доступ громадськості до інформації та породжує питання щодо ефективності їхньої роботи.
- відсутність стандартів публічних послуг та методології визначення їх вартості ускладнює якість та доступність послуг, наданих ГУДПС.

нераціональна мережа ГУДПС, яка не відповідає сучасним потребам суспільства, може призводити до неефективного покриття та обслуговування території області. [11].

Дії ГУДПС у Тернопільській області можуть бути узгоджено розподілені в певні однорідні групи відповідно до їхнього загального характеру чи подібності зовнішнього вияву. Усі аспекти управлінської діяльності місцевої державної адміністрації безпосередньо або опосередковано обумовлені відповідними юридичними актами, якими Українська держава регулює функції органів виконавчої влади. Конкретні форми внутріорганізаційного управління ГУДПС у Тернопільській області неотдільно пов'язані з різними видами юридичної діяльності в цілому, такими як правовстановлююча, правовиконавча та правоохоронна..

Форми внутріорганізаційного управління місцевої державної адміністрації та її структурного підрозділу в умовах нестабільного зовнішнього середовища включають:

- 1) видання індивідуальних (або нормативних) актів управління;
- 2) видання індивідуальних (ненормативних, адміністративних) актів управління;
- 3) проведення організаційних заходів;
- 4) здійснення матеріально-технічних операцій.

Правові форми включають у себе встановлення і застосування норм права, такі як видання індивідуальних актів управління. Це пов'язано з прийняттям юридичних актів, спрямованих на регулювання та контроль за виконанням закону. З іншого боку, неправові форми внутріорганізаційного управління ГУДПС у Тернопільській області в умовах нестабільного зовнішнього середовища включають проведення управлінських дій, що не обов'язково пов'язані з прийняттям юридичних актів, але спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів, наприклад, організаційні заходи. Видання нормативних актів управління є особливою формою, яка регулює діяльність через встановлення конкретних правил у межах закону.

Організаційні заходи є важливою складовою внутріорганізаційного управління ГУДПС у Тернопільській області в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Ці дії проводяться систематично та спрямовані на забезпечення ефективності роботи відповідних підсистем управління. Організаційні заходи не включають в себе видання правових актів або юридично значущих дій. Вони не породжують, не змінюють і не припиняють адміністративних правовідносин.

Ці заходи можуть приймати різні форми в залежності від конкретних обставин та завдань, зокрема:

- а) роз'яснення змісту та мети законодавчих та інших правових актів, або інших заходів;
- б) інспектування роботи та інструктування посадових осіб;
- в) розроблення програм, підготовка та проведення нарад тощо.

Ці заходи сприяють оптимізації внутрішніх процесів та забезпеченню ефективності управлінської діяльності ГУДПС в умовах складного зовнішнього середовища.

Організаційні заходи не фіксуються так точно, як юридичні форми управлінської діяльності і внутріорганізаційного управління ГУДПС у Тернопільській області в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Здійснення матеріально-технічних операцій є важливою та об'ємною частиною внутріорганізаційного управління ГУДПС у Тернопільській області в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Ця частина діяльності відрізняється як кількісною значущістю, так і різноманіттям застосування. Матеріально-технічні операції виступають в ролі допоміжного елементу, спрямованого на обслуговування процесу управління та інших форм управлінської діяльності. Основна мета цих операцій полягає у створенні умов для ефективного використання інших форм внутріорганізаційного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Матеріально-технічні операції охоплюють широкий спектр дій, таких як підготовка матеріалів для видання юридичних актів, проведення організаційних заходів, ведення діловодства, складання довідок, звітів і багато іншого. Зараз у цьому процесі широко використовуються різноманітні засоби організаційної техніки, а для державних потреб розробляють комплексні інформаційно-аналітичні системи з використанням комп'ютерних технологій.

Матеріально-технічні операції в рамках внутріорганізаційного управління ГУДПС у Тернопільській області в умовах нестабільного зовнішнього середовища можуть бути класифіковані в залежності від призначення та засобів виконання. Ось деякі види таких операцій:

а) Діловодські операції: включають виготовлення документів, листування, передрук, розмноження та інші технічно орієнтовані дії, пов'язані з обробкою документації.

б) Операції щодо виконання приписів правових актів: якщо вони мають матеріальний (технічний) характер, наприклад, передача засобів або майна, видача виконавчих документів та інші подібні операції.

в) Реєстраційні операції: охоплюють реєстрацію фактів і подій, що стосуються внутріорганізаційного управління ГУДПС.

г) Статистичні операції: включають збирання та оброблення статистичної інформації згідно з встановленими правилами.

г) Інформаційно-довідкові операції: полягають в складанні та опрацюванні доповідних записок, довідок, підготовці довідників, а також наданні роз'яснень і консультацій на основі інформаційних матеріалів.

д) Операції по систематизації матеріалів: включають створення комплексних інформаційно-аналітичних систем, зокрема систематизацію правових актів.

е) **Інформаційно-технологічні операції:** охоплюють впровадження інформаційних технологій у роботу різних підсистем ГУДПС у Тернопільській області.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Діагностика організаційного забезпечення діяльності інституції публічної сфери

Внутріорганізаційне управління ГУДПС у Тернопільській області в контексті реалізації державної політики може бути розглянуте з двох ключових аспектів:

1. Організаційний аспект:

- Створення структури органу виконавчої влади, спрямованої на забезпечення ефективної співпраці державних службовців для досягнення визначених цілей.
- Систематична координація завдань та формальних взаємовідносин між працівниками, визначення розподілу праці та організація роботи управлінського персоналу.
- Організація інформаційно-комунікативного забезпечення для забезпечення ефективного обміну інформацією в межах управлінської структури.

2. Функціональний аспект:

- Спрямована на досягнення мети управління, враховуючи реалізацію державної політики.
- Реалізація конкретних функцій державними службовцями, спрямованих на виконання завдань та досягнення стратегічних цілей.
- Використання відповідних методів і принципів управління для оптимального використання ресурсів і досягнення покладених завдань.

На загальнодержавному рівні, ДПС України «з метою організації своєї діяльності:

- здійснює добір кадрів в апарат ДПС та на посади керівників і заступників керівників її територіальних органів, організовує роботу з підготовки та підвищення кваліфікації працівників апарату ДПС, її територіальних органів;

- забезпечує в межах повноважень, передбачених законом, здійснення заходів щодо запобігання та виявлення корупції і контроль за дотриманням вимог антикорупційного законодавства в апараті ДПС, її територіальних органах, на підприємствах, в установах, організаціях, що належать до сфери її управління;

- організовує роботу апарату ДПС, її територіальних органів, підприємств, установ, організацій, що належать до сфери її управління;

- координує та контролює діяльність територіальних органів ДПС та організовує їх взаємодію з державними органами та органами місцевого самоврядування;

- надає територіальним органам ДПС методичну і практичну допомогу в організації роботи, проводить перевірку стану такої роботи;

- забезпечує охорону державної таємниці відповідно до вимог режиму секретності, кіберзахист, технічний та криптографічний захист інформації і здійснює контроль за його станом;

- забезпечує згідно із законодавством надання державним органам інформації з реєстрів, банків і баз даних, ведення яких покладено законодавством на ДПС;

- здійснює в межах повноважень, передбачених законом, спільно з відповідними центральними органами виконавчої влади контроль за використанням державних коштів, передбачених для реалізації проектів, виконання програм, зокрема міжнародних;

– здійснює комплекс заходів для забезпечення дотримання законності та ефективності використання бюджетних коштів, досягнення результатів відповідно до встановленої мети, завдань, планів і вимог щодо діяльності ДПС, її територіальних органів, підприємств, установ, організацій, що належать до сфери її управління;

– організовує планово-фінансову роботу в апараті ДПС та її територіальних органах, здійснює контроль за використанням фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечує організацію та вдосконалення бухгалтерського обліку в установленому законодавством порядку;

– бере участь у формуванні пропозицій до державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері державної податкової справи в установленому законодавством порядку;

– організовує роботу з ведення діловодства та архівного зберігання документів відповідно до встановлених правил;

– організовує інформаційно-аналітичне забезпечення ДПС та автоматизацію її діяльності;

– забезпечує в межах своїх повноважень реалізацію державної політики щодо державної таємниці та захисту інформації, контроль за її збереженням у ДПС, а також мобілізаційну підготовку, мобілізацію та контроль за здійсненням таких заходів;

– забезпечує самопредставництво ДПС та її територіальних органів у судах через Голову ДПС, а також без окремого доручення Голови ДПС через його заступників та державних службовців самостійних структурних підрозділів апарату ДПС та її територіальних органів відповідно до положень про такі підрозділи, які забезпечують самопредставництво інтересів ДПС та її територіальних органів в судах без окремого доручення Голови ДПС» [15].

Організаційна діяльність ГУДПС у Тернопільській області побудована шляхом проведення організаційного проектування, спрямованого на

виконання місії та реалізацію цілей цього органу. Результатом цього процесу є формування відповідного типу організаційної структури.

Термін "структура управління організацією" або "організаційна структура управління" є ключовим в менеджменті і тісно пов'язаний із цілями, функціями, процесами управління, а також роботою та розподілом повноважень серед керівників. В межах цієї структури протікає весь управлінський процес, в якому беруть участь керівники на всіх рівнях.

Організаційне проектування спрямоване на визначення ефективної організаційної структури, яка відображає взаємозв'язки між різними підрозділами та посадами, а також забезпечує досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе визначення ланцюга командування, розподіл обов'язків та функцій, а також встановлення зв'язків між працівниками та підрозділами.

Організаційна структура управління ГУДПС визначає, як управлінські функції та відповідальності розподілені між різними рівнями та підрозділами, сприяючи оптимальній координації та досягненню стратегічних цілей органу.

В ГУДПС у Тернопільській області об'єктом структуризації може бути саме управління, його окремі підрозділи, керівництво, а також кожен елемент організації та її апарату управління, якщо розглядати їх окремо, такі як структура кадрів, технічні засоби, методи управління, функції управління та інші аспекти. Організаційна структура, в цьому випадку, становить форму розподілу та кооперації управлінської діяльності, спрямованої на досягнення глобальної мети.

Організаційна структура управління визначається як система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, а також порядку і форм взаємодії між елементами організації. Вона визначає, як ефективно здійснюється процес управління, спрямований на вирішення завдань і досягнення цілей організації.

Процес формування організаційної структури ГУДПС у Тернопільській області включає в себе визначення мети та завдань, структури підрозділів,

забезпечення ресурсами (включаючи кількість персоналу), а також розробку регламентуючих процедур і документів. Цей процес спрямований на визначення ефективних форм, методів і процесів, які використовуються в системі управління організацією.

Весь цей процес можна поділити на три стадії:

– створення загальної структурної схеми в контексті ГУДПС у Тернопільській області має ключове значення, оскільки цей етап визначає основні характеристики системи та визначає напрямки для подальшого детального проектування організаційної структури та інших важливих аспектів, таких як обробка інформації.

– розробка структури ГУДПС у Тернопільській області включає в себе створення основних підрозділів та визначення зв'язків між ними. Цей процес передбачає не лише узагальнення організаційних рішень для великих лінійно-функціональних та штабних блоків, але й установа незалежних (базових) підрозділів у системі управління. Базові підрозділи, такі як відділи, розглядаються як самостійні структурні одиниці, які розділяються організаційно в межах лінійно-функціональних та штабних підсистем. Ці базові підрозділи можуть мати власну внутрішню структуру;

– регламентація організаційної структури ГУДПС у Тернопільській області передбачає розробку конкретних параметрів апарату управління та процедур управлінської діяльності. Цей процес включає визначення складу внутрішніх елементів базових підрозділів, включаючи посади, а також встановлення кількісних показників підрозділів. Регламентація також охоплює розподіл завдань та обов'язків між конкретними виконавцями, визначення відповідальності за їх виконання, розробку процедур виконання управлінських робіт у підрозділах. Окрім того, вона включає розрахунок затрат на управління та визначення показників ефективності апарату управління в умовах запропонованої організаційної структури.

Принципи формування організаційної структури управління ґрунтуються на важливих вимогах до організації, таких як адаптивність, гнучкість, динамізм, адекватність, спеціалізація, оптимальність, оперативність і надійність. Ці вимоги визначають принципи, які допомагають створювати ефективну та сучасну організаційну структуру управління.

- організаційна структура управління повинна відображати цілі і завдання організації;

- нормування структури управління необхідно пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника і органу управління, з встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;

- між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями і відповідальністю, з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої призводить до дисфункції системи управління в цілому;

- організаційна структура управління повинна бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке виявляє суттєвий вплив на рішення відносно рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, ступеня самостійності і масштабів контролю керівників.

Організаційна структура ГУДПС у Тернопільській області визначає порядок взаємодії та підпорядкування між структурними підрозділами, сприяючи ефективному управлінню цим управлінням. Ця структура відображає організаційні відносини в межах внутріорганізаційного управління та є важливим елементом адміністративно-правового статусу ГУДПС.

Організаційна побудова ГУДПС у Тернопільській області відображається на діаграмі, яка ілюструє єдність рівнів та ланок управління, а також взаємозв'язок між ними. Організаційна структура ГУДПС розглядається як системна цілісність, де елементи (функціональні, завданнєві та інформаційні) взаємодіють між собою, будучи пов'язаними ієрархічно або за посадовим

принципом.

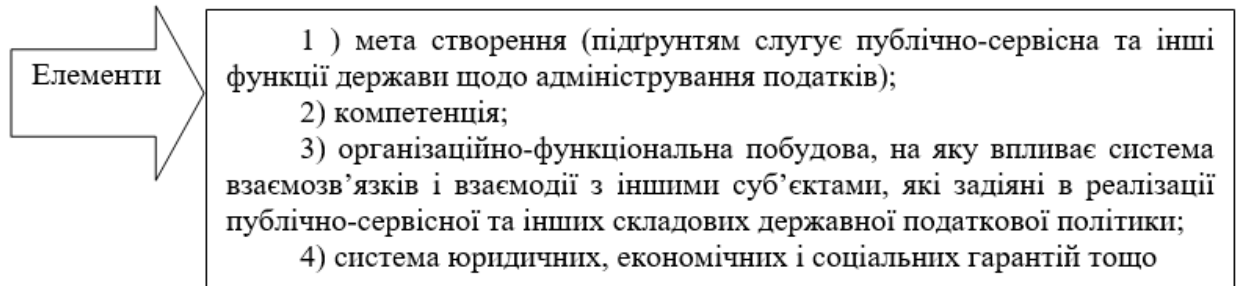


Рис 2.1. Елементи, які розкривають змістове наповнення адміністративно-правового статусу досліджуваної публічної організації

Примітка. Сформовано на основі [7]

Організаційна структура ГУДПС у Тернопільській області відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління та визначає ряд важливих аспектів:

- Координація функцій менеджменту: Організаційна структура встановлює рамки та взаємозв'язки між різними підрозділами та рівнями управління, сприяючи їх взаємодії та координації для досягнення загальних цілей.
- Визначення прав та обов'язків: Структура визначає розподіл повноважень і відповідальності між працівниками та підрозділами, встановлюючи, хто відповідає за виконання конкретних завдань.
- Ефективність діяльності: Організаційна структура прямо впливає на результативність та ефективність роботи ГУДПС, допомагаючи оптимізувати бізнес-процеси та ресурси.
- Організаційна поведінка: Структура впливає на стиль менеджменту та організаційну культуру, визначаючи як державні службовці співпрацюють, взаємодіють та виконують свої обов'язки.

Організаційна структура ГУДПС у Тернопільській області представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційна структура ГУДПС у Тернопільській області

Індекс структурного підрозділу	Назва структурного підрозділу
1	2
19-00-00	Керівництво
19-00-01	Управління організації роботи
19-00-02	Сектор забезпечення відомчого контролю
19-00-04	Управління оподаткування юридичних осіб
19-00-05	Управління правового забезпечення
19-00-07	Управління податкового аудиту
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	Управління податкових сервісів
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

Важливо відзначити сервісну спрямованість діяльності цієї організації, форми якої ілюструє табл. 2.2

Таблиця 2.2

Форми сервісної спрямованості діяльності ГУДПС в Тернопільській області

№ з/п	Форма сервісної спрямованості та її зміст
1	адміністративно-сервісна – основою цієї форми є частина діяльності з адміністрування податків, зборів та інших обов'язкових платежів. Тобто вказана форма передбачає застосування існуючих юридичних важелів державного впливу, спрямованих на управління процесом наповнення державного бюджету, сплати податків, а також забезпечення найбільш комфортних умов для суб'єктів оподаткування в питаннях реалізації наданих їм прав та обов'язків;
2	контрольна – ця форма передбачає здійснення численних контрольно-наглядових процедур з метою забезпечення законності у сфері точного й неухильного дотримання всіма суб'єктами норм податкового законодавства, що забезпечить ефективність податкової політики загалом;
3	інформаційно-правова спрямована на реалізацію податкової політики держави через проведення інформаційно-аналітичних процедур у податковій галузі та здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення роботи організації;
4	внутрішньоорганізаційна – передбачає проведення координаційних процедур усередині оргструктури з метою підвищення якості й ефективності роботи її частин (елементів)

Примітка. Сформовано з використанням джерела [7]

Отже, організаційна структура ГУДПС в Тернопільській області представляє собою цілісну та взаємодіючу систему підрозділів. Кожен з цих підрозділів має свої унікальні цілі, завдання, функції та повноваження, а також визначені стандартами і кадровим супроводом. Ця організаційна структура створена для ефективного виконання функцій та досягнення стратегічних цілей ГУДПС в рамках Тернопільської області.

2.2. Аналіз впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність і розвиток досліджуваної організації

Кожна організація є складною системою, яка включає різноманітні підсистеми, такі як виробнича, фінансова, кадрова тощо. Водночас, вона є

частиною більшої системи, що піддавалася впливу зовнішніх факторів.

У сучасних умовах, з ускладненням завдань ГУДПС у Тернопільській області та стрімкими змінами у зовнішньому середовищі, організація зобов'язана активно адаптуватися до цього непередбачуваного зовнішнього впливу шляхом вивчення факторів, що формують це середовище. Особлива увага ГУДПС спрямована на розвиток спроможності ефективно взаємодіяти з навколишнім середовищем і адаптуватися до змін для успішного виконання своїх функцій.

Станом на зараз відсутній єдиний, комплексний підхід до розробки загальної концепції зовнішнього середовища, яка враховувала б вплив економічних, технологічних, соціальних та політичних чинників на організацію. Така концепція повинна була б охоплювати всі аспекти взаємодії організації з партнерами, конкурентами та споживачами..

Усі сучасні автори розрізняють:

- зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу);
- проміжне середовище (або «середовище завдань»);
- внутрішнє середовище організації.

Зовнішнє середовище ГУДПС в Тернопільській області представлено впливовими факторами, на які управління не може суттєво впливати.

Проміжне середовище включає фактори, які впливають на управління, але через встановлення ефективних комунікацій можуть бути частково контрольованими.

Внутрішнє середовище, натомість, охоплює фактори, що перебувають під безпосереднім контролем керівників та державних службовців ГУДПС.

Фактори зовнішнього середовища поділяються на пряму (які мають безпосередній вплив) та непряму дію (які впливають опосередковано).

Перша група факторів, яка справляє безпосередній вплив на діяльність ГУДПС у Тернопільській області і залежить від цієї діяльності, включає такі складові:

- споживачі адміністративних послуг;
- постачальники (виконують функції інформаційно-аналітичного, кадрового та ін. забезпечення діяльності);
- урядові установи (установи, які забезпечують нагляд і контроль за дотриманням законодавства на усіх рівнях);
- вищестоящі організації.

Друга група факторів впливає на ГУДПС у Тернопільській області через різні механізми та взаємодії. Ці фактори включають політико-правові аспекти, економічні умови та стан економіки, технологічні аспекти, соціокультурні умови та взаємодію з міжнародним середовищем. Складність зовнішнього середовища визначається численністю та різноманітністю цих зовнішніх факторів, на які ГУДПС повинне реагувати.

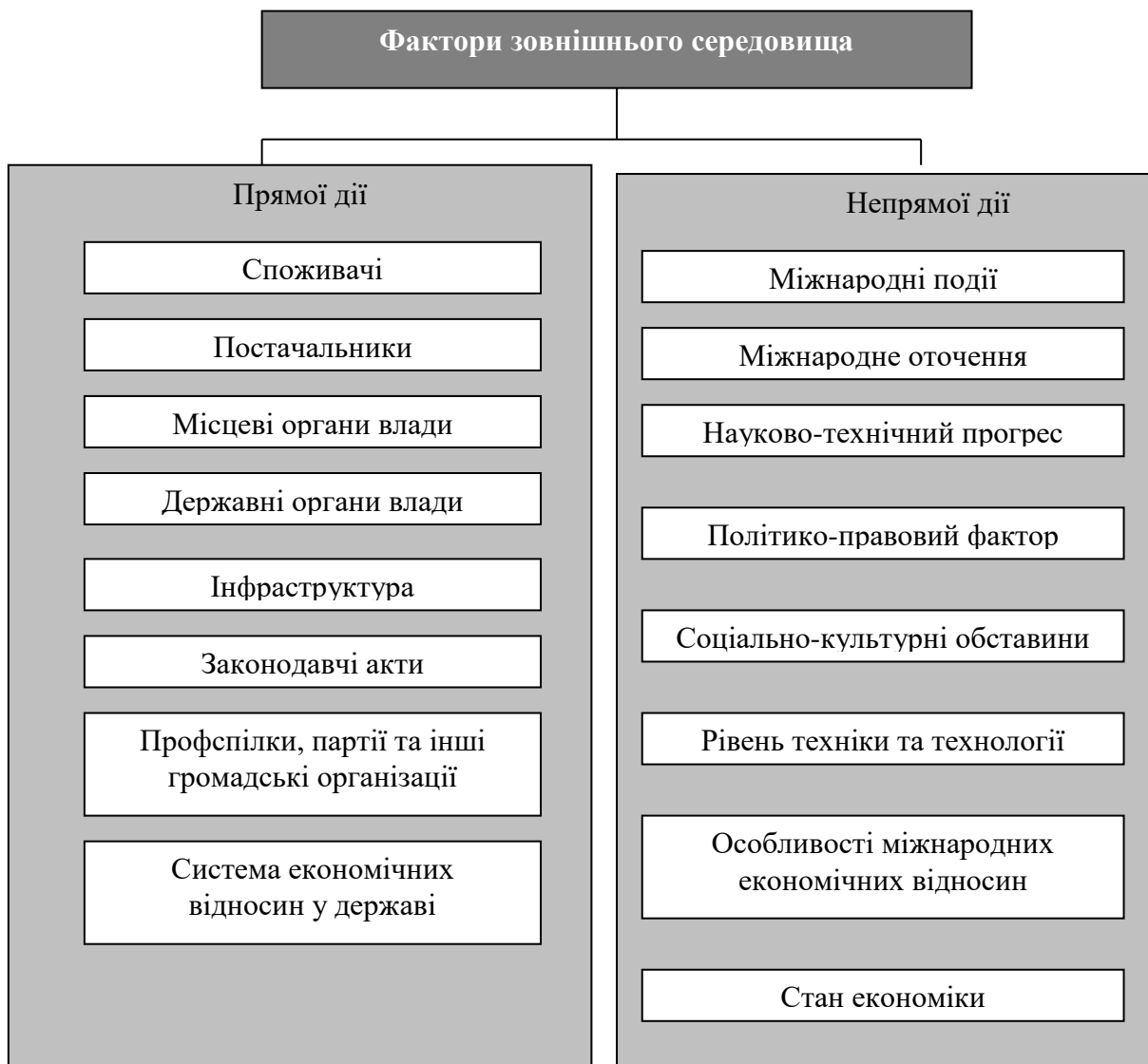


Рис. 2.2. Фактори зовнішнього середовища ГУДПС в Тернопільській області

Примітка. Складено автором самостійно.

Зовнішнє середовище має найсуттєвіший вплив на функціонування та внутрішнє управління ГУДПС у Тернопільській області, особливо політико-правовий фактор. Це виявляється в контексті адміністративної реформи, яка націлена на забезпечення самостійності місцевих виконавчих органів у сферах організації, правового статусу та фінансування, що безпосередньо впливає на організаційну діяльність установи.

Проміжне середовище, як впливовий фактор на діяльність ГУДПС у Тернопільській області, передбачає встановлення ефективних комунікацій та можливість впливу установи на ці фактори. Налагодження взаємодії ГУДПС з елементами зовнішнього середовища є важливим для реалізації завдань та оцінки впливу зовнішнього середовища на ефективність діяльності. Аналіз цього середовища є основою для стратегічних рішень на вищому рівні управління та адаптації до змін, спираючись на прогнози та оцінки довгострокових можливостей.

Ефективність рішень в сфері публічного управління, зокрема в діяльності ГУДПС Тернопільської області, визначається впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Організації в сфері податкової політики, включаючи досліджувану установу, суттєво піддані впливу зовнішнього середовища, такого як правові, економічні, соціальні, політичні та громадські чинники.

Результати роботи ГУДПС в Тернопільській області і загальна податкова політика сильно залежать від зовнішніх факторів, що підтверджується інформацією, представленою на рис. 2.3. Взаємодія організації з громадськістю визначається публічною інформацією, яка розміщується на офіційному веб-сайті установи. (рис.2.4).

Доказ впливу на ефективність роботи ГУДПС в Тернопільській області та податкової політики, в цілому економічного, правового, соціального середовищ

Додаткове обґрунтування: Середнє значення показника соціальної віддачі податків за 2010-2018 рр. «становить 0,61, що є досить низьким показником. Однозначної тенденції зміни коефіцієнта соціальної віддачі податків не спостерігається. Аналіз показників фіскальної, економічної та соціальної ефективності податкової політики України показав, що її не можна назвати повністю ефективною. Результати дослідження свідчать, що у фіскальному розрізі податкова політика є ефективною, тобто здатна наповнювати бюджет, адже коефіцієнт збираності показав, що фактично отримані податкові надходження за останні роки дорівнюють або перевищують планові, що свідчить про достатньо високу ефективність адміністрування податків і зборів загалом і податкового планування, значення коефіцієнту еластичності свідчать про еластичність податків в Україні, що відображає ефективність автоматичних стабілізаторів фіскальної політики уряду. Натомість в економічному розрізі податкова політика не є ефективною. Про це свідчить високий рівень витрат на адміністрування податків на душу населення. Відповідно до індексу економічної свободи, Україна відноситься до групи країн з переважно невеликою економікою, що суттєво стримує інвестиції та економічний розвиток країни. Негативно впливає на ефективність податкової політики також нестабільність податкового законодавства, зокрема в середньому за останні 9 років після прийняття Податкового кодексу щорічно вносилося 9 змін, що часто призводило до суперечностей податкових норм та ускладнює суб'єктам господарювання пристосовування до змін. Окрім цього, висока частка використання пільг, які призводять до втрат бюджету, також свідчить про неефективність податкової політики, адже використання даного механізму не призводить до очікуваного ефекту. Соціальна ефективність податкової політики була виміряна за допомогою показника соціальної віддачі податків, який протягом усього досліджуваного періоду становив в середньому становив 0,59, що свідчить про зміну пріоритетності податкового забезпечення соціальної сфери держави».

Рис. 2.3. Доказ впливу на ефективність роботи ГУДПС в Тернопільській області та податкової політики, в цілому, економічного, правового, соціального середовищ

Примітка. Сформовано з використанням джерела [8]

Також на ефективність роботи ГУДПС в Тернопільській області справляють вплив фактори внутрішнього середовища, зокрема:

- цілі і завдання організації;
- її організаційна структура;
- використовувані технології управління;
- персонал.

Публічна інформація		
Форма подання запиту	Порядок складання та подання запитів	Інформація, що оприлюднюється
Система обліку публічної інформації	Перелік відомостей, що становлять службу інформацію	Порядок оскарження рішень
Звіти щодо задоволення запитів на інформацію	Нормативно-правові акти	Найбільш запитувана інформація
Права запитувачів	Відповідальні особи за завантаження наборів даних та оприлюднення інформації	Інформація про уповноваження на підписання листів

Рис. 2.4. Публічна інформація, розміщена на офіційному сайті ГУДПС в Тернопільській області

Примітка. Сформовано з використанням джерела [19]

Акцентуємо увагу на винятковому впливі на результати роботи досліджуваної організації його персоналу та їх кваліфікаційного рівня. Керівництво ГУДПС в Тернопільській області відомо про це та розуміє. Це підтверджується інформацією на рис. 2.5, яка вказує на підвищення кваліфікації працівників.

Таким чином, вивчення зовнішнього середовища з його факторами та обмеженнями, а також максимальне урахування факторів внутрішнього середовища у діяльності ГУДПС в Тернопільській області сприятиме результативності цієї діяльності. Поведінка ГУДПС в Тернопільській області у зовнішньому середовищі визначається тенденціями та пріоритетами публічної сфери.

«Сьогодні у рамках публічної сфери формується потреба у нових моделях і принципах управління: децентралізованих, поліцентричних, мобільних, інноваційних, які поєднують принципи державного і ринкового

регулювання, індивідуальної свободи та нових форм колективної та особистої відповідальності.

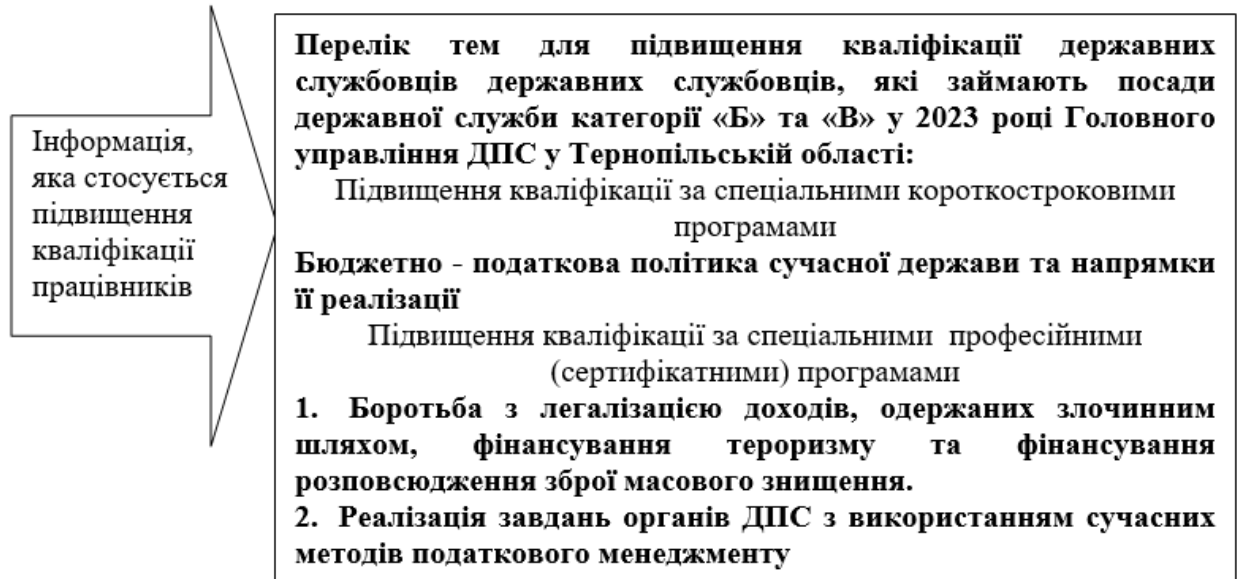


Рис. 2.5. Інформація, яка стосується підвищення кваліфікації працівників ГУДПС в Тернопільській області

Примітка. Сформовано з використанням джерела [19]

Удосконалення роботи публічної сфери (адміністрування) є прерогативою держави, що покликане слугувати соціальному благополуччю суспільства. Соціальна держава покликана удосконалювати всі аспекти управлінської діяльності, стимулювати ініціативу та здійснювати контроль з метою реалізації свого призначення і здійснення поставлених задач» [18].

Взаємодія ГУДПС в Тернопільській області з зовнішнім середовищем відбувається через транслювання відповідних його факторів, передусім правових. Це пояснюється необхідністю "надорганізаційного" регулювання відносин за допомогою настанов досліджуваної організації, які обов'язкові до виконання суб'єктами господарювання та фізичними особами. Державне втручання в економічні процеси через діяльність ГУДПС в Тернопільській області є значним, тому йдеться про підмандатність.

Загалом, «наука публічного управління (адміністрування), яка охоплює багато секторів та інститутів сучасного суспільства, знаходиться у призмі як мінімум трьох глобальних підходів, що оцінюють перспективи розвитку публічного адміністрування: 1) ринково-ліберального, сформульованого в концептуальних моделях нового менеджменту; 2) ліберально-комунітаристського, що розвивається в контексті концепції «політичних мереж» і спирається на розвиток структурних взаємовідносин (договірних) між політичними інститутами держави і суспільства; 3) «рецептивного адміністрування», в контексті якого публічна адміністрація розглядає громадян як активних членів суспільства, для яких відкрита адміністрація для того, щоб дати можливість ввійти у процес вироблення публічної політики. Реалізація задач публічної сфери направлена на єдність економічної, соціальної і політичної діяльності, що в цілому означає формування єдиного соціального організму, в центрі якого людина як найвища міра всіх речей» [18].

2.3. Оцінка ефективності функціонування та реалізації стратегії розвитку досліджуваної організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Стратегічні цілі діяльності досліджуваної організації та Державної податкової служби України, загалом, визначені Наказом Державної податкової служби України від 22.11.2021 № 965 «Про затвердження місії та Стратегічного плану Державної податкової служби України на 2022 – 2024 роки» [10]. До них «належать:

- ефективне управління діяльністю;
- ефективне адміністрування податків, зборів, платежів;
- формування іміджу ДПС як сервісної служби європейського зразка з високим рівнем довіри у суспільстві;

- протидія ухиленню від оподаткування шляхом запровадження міжнародних стандартів та вдосконалення аналітичних інструментів;
 - формування кваліфікованої, ефективної та мотивованої команди» [10].
- (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Стратегічні цілі діяльності досліджуваної організації

№ з/п	Стратегічні цілі	Оперативні цілі
1	2	3
1	Ефективне управління діяльністю	Удосконалення системи внутрішнього контролю Удосконалення та автоматизація робочих процесів та процедур Розвиток ефективної, сучасної, стабільної та захищеної ІТ-інфраструктури
2	Ефективне адміністрування податків, зборів, платежів	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
3	Формування іміджу ДПС як сервісної служби європейського зразка з високим рівнем довіри у суспільстві	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 з метою підвищення якості розгляду судових справ за участі органів ДПС Виховання майбутнього сумлінного платника серед школярів і студентів
4	Протидія ухиленню від оподаткування шляхом запровадження міжнародних стандартів та вдосконалення аналітичних інструментів	Упровадження сучасної стратегії дотримання податкового законодавства, спрямованої на просування концепції добровільної сплати податків Ефективне управління ризиками та підвищення аналітичної спроможності Удосконалення системи здійснення контролю за виробництвом та обігом підакцизних товарів Ефективна та скоординована міжнародна співпраця та посилення міжнародного обміну інформацією Удосконалення процедури обміну звітів FATCA від фінансових агентів через ІКС «Міжнародний обмін» відповідно до угоди між Урядом України та Урядом Сполучених Штатів Америки для поліпшення виконання податкових правил й застосування положень Закону США «Про податкові вимоги до іноземних рахунків» (FATCA)
5	Формування кваліфікованої, ефективної та мотивованої команди	Формування корпоративної культури: місії, цінностей та цілей ДПС Здійснення заходів щодо запобігання та виявлення корупції і контроль за дотриманням вимог антикорупційного законодавства та правил етичної поведінки в апараті ДПС, її територіальних органах Підготовка Антикорупційної програми Державної податкової служби України на 2023 – 2025 роки

Примітка. Сформовано на основі [12]

Точне вимірювання ефективності функціонування організації публічної сфери є ключовим інструментом, який дозволяє визначити успішність її роботи, виявити сильні та слабкі сторони, ідентифікувати області, де можна впровадити поліпшення.

Існуючі наукові концепції та підходи, що використовуються для оцінки ефективності управління, подані на рис. 2.6.

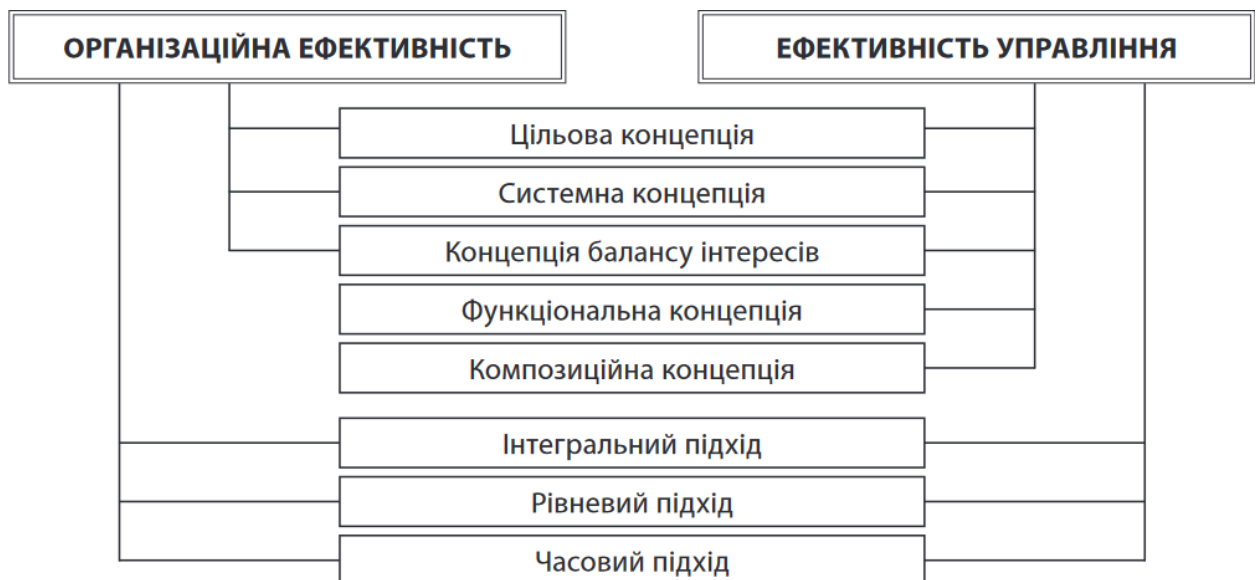


Рис. 2.6. Концепції та підходи, що застосовуються в оцінці ефективності управління організаціями публічної сфери

Примітка. Сформовано автором з використанням джерела [20]

Зміст концепцій та підходів, використовуваних при визначенні ефективності управління організаціями публічної сфери ілюструє таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

Зміст концепцій та підходів, використовуваних при визначенні ефективності управління організаціями публічної сфери

№ з/п	Назва і зміст концепції або підходу
1	Цільова концепція ефективності управління передбачає, що діяльність публічної організації повинна бути спрямована на досягнення визначених цілей, а показником ефективності управління є ступінь і повнота їх досягнення.
2	Суть системної концепції ефективності управління полягає в тому, що на результати діяльності публічної організації впливають як внутрішні фактори, так і зовнішні, а ефективність управління визначається при цьому ступенем, яким відзначається адаптація організації до зовнішнього середовища. В основі цієї концепції лежить твердження, що ефективність роботи залежить від здатності швидко і ефективно адаптуватися до змін середовища.
3	Сутність концепції ефективності управління, побудованої на основі "балансу інтересів", полягає в тому, що діяльність публічної організації націлена на задоволення сподівань, які мають усі індивідууми та групи, що перебувають у складі керованого середовища, у нашому випадку — у територіальній громаді.
4	Зміст функціональної концепції полягає в тому, що управління розглядається із позиції раціональності організації праці і системи функціонування управлінського персоналу. Ефективність управління при цьому визначається співставленням результатів і власних витрат системи управління. Першочерговими завданнями при проведенні оцінки продуктивності управлінської праці, яка може бути виражена в будь-яких одиницях, виступають встановлення певних обсягів роботи за кожною функцією управління. На ці обсяги впливає велика кількість різноманітних чинників. У місцевому самоврядуванні до них належать швидкість надання, кількість та якість широкого спектру публічних послуг, а також виконання делегованих повноважень.
5	Виділяється також композиційна концепція ефективності управління. Згідно з її положеннями ефективність управління публічної установи визначається тим, яким є ступінь впливу роботи менеджерів на результати, отримані від діяльності структури загалом. Серед переліку показників, якими характеризуються результати здійсненої діяльності, широко використовуються наступні: продуктивність праці; величина (або відсоток) зниження собівартості послуги чи продукту; досягнуті обсяги приросту фінансових показників унаслідок збільшення кількості реалізованих послуг; кількість реалізації послуг та інші. У рамках цієї концепції при проведенні визначення ефективності управління широко застосовуються показники економічності, які характеризують роботу управлінського апарату: питома вага менеджерів у загальній чисельності працюючих в організації; питома вага фонду оплати праці управлінського персоналу у фонді всіх працівників; питома вага управлінських витрат у собівартості муніципальних послуг та інші.

Примітка. Сформовано з використанням джерела [20]

Так, визначення ефективності діяльності організації в сфері податкової політики повинно ґрунтуватися на принципах здійснення цієї політики.

Оцінка соціальної ефективності дозволить визначити, наскільки успішно організація досягає своїх цілей в контексті соціального благополуччя і задоволення потреб громадян.

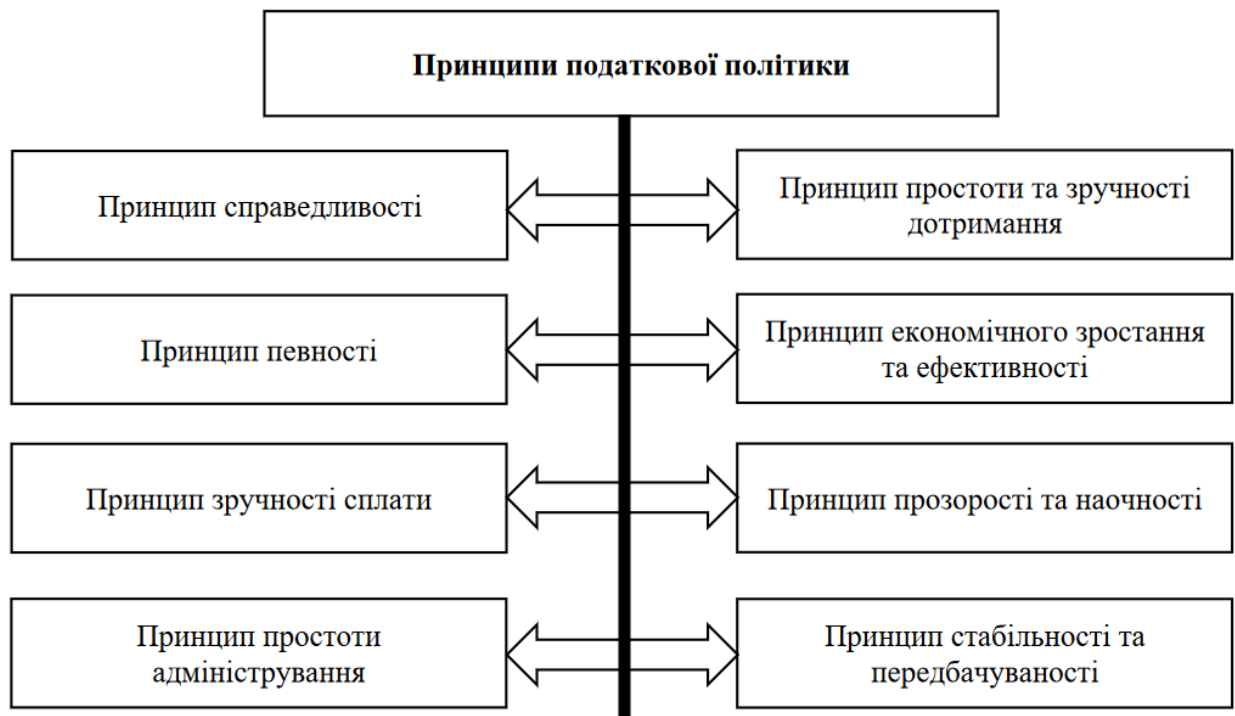


Рис. 2.7. Принципи, покладені в основу функціональної діяльності досліджуваної організації

Примітка. Наведено за [8]

«Соціальна ефективність податкової політики полягає у її здатності підвищувати добробут усіх верств населення. До критеріїв соціальної ефективності відносять: забезпечення рівноцінних початкових умов для всіх платників, обґрунтованість податкових пільг, врахування факторів потенційних можливостей і реальних результатів платників, оптимальне поєднання прямих і непрямих податків, ступінь довіри суспільства до податкових органів, встановлення правильних орієнтирів соціальної політики, відчуття справедливості оподаткування, ступінь тиску податків на найбідніші прошарки населення. Соціальну ефективність податкової політики можна кількісно виміряти за допомогою показника соціальної віддачі податків, який показує відношення соціальних видатків, які включають видатки на охорону здоров'я, охорону навколишнього природного середовища, житлово-

комунальне господарство, духовний та фізичний розвиток, соціальний захист та соціальне забезпечення, до обсягу податкових надходжень» [8].

$$B = \frac{\text{Соціальні видатки}}{\text{Податкові надходження}}$$

де B – соціальна віддача податків.

(1)

Динаміку соціальної віддачі податків та результати аналізу стану реалізації податкової політики країни ілюструє рис. 2.8.

Динаміка соціальної віддачі податків

Рік	Соціальні видатки, млрд.грн.	Податкові надходження, млрд.грн.	Соціальна віддача податків
2010	169,11	234,45	0,72
2011	177,72	334,69	0,53
2012	222,76	360,57	0,62
2013	233,59	353,97	0,66
2014	230,30	367,51	0,63
2015	284,80	507,64	0,56
2016	374,53	650,78	0,58
2017	447,03	828,16	0,54
2018	492,80	986,35	0,50

Додаткове обґрунтування: Середнє значення показника соціальної віддачі податків за 2010-2018 рр. «становить 0,61, що є досить низьким показником. Однозначної тенденції зміни коефіцієнта соціальної віддачі податків не спостерігається. Аналіз показників фіскальної, економічної та соціальної ефективності податкової політики України показав, що її не можна назвати повністю ефективною. Результати дослідження свідчать, що у фіскальному розрізі податкова політика є ефективною, тобто здатна наповнювати бюджет, адже коефіцієнт збираності показав, що фактично отримані податкові надходження за останні роки дорівнюють або перевищують планові, що свідчить про достатньо високу ефективність адміністрування податків і зборів загалом і податкового планування, значення коефіцієнту еластичності свідчать про еластичність податків в Україні, що відображає ефективність автоматичних стабілізаторів фіскальної політики уряду. Натомість в економічному розрізі податкова політика не є ефективною. Про це свідчить високий рівень витрат на адміністрування податків на душу населення. Відповідно до індексу економічної свободи, Україна відноситься до групи країн з переважно невеликою економікою, що суттєво стримує інвестиції та економічний розвиток країни. Негативно впливає на ефективність податкової політики також нестабільність податкового законодавства, зокрема в середньому за останні 9 років після прийняття Податкового кодексу щорічно вносилося 9 змін, що часто призводило до суперечностей податкових норм та ускладнює суб'єктам господарювання пристосовування до змін. Окрім цього, висока частка використання пільг, які призводять до втрат бюджету, також свідчить про неефективність податкової політики, адже використання даного механізму не призводить до очікуваного ефекту. Соціальна ефективність податкової політики була виміряна за допомогою показника соціальної віддачі податків, який протягом усього досліджуваного періоду становив в середньому становив 0,59, що свідчить про зміну пріоритетності податкового забезпечення соціальної сфери держави».

Рис. 2.8. Динаміка соціальної віддачі податків та результати аналізу стану реалізації податкової політики країни

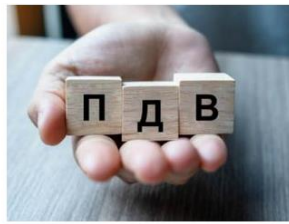
Примітка. Наведено за [8]

Оперуючи інформацією офіційного сайту ГУДПС в Тернопільській області (закладка «результати діяльності») бачимо дані, які вказують на результативну роботу досліджуваної організації (рис. 2.9).



🕒 13 жовтня 2023

Бізнес Тернопільщини використовує у своїй роботі понад 14 тисяч касових апаратів



🕒 12 жовтня 2023

Підприємцям Тернопільщини відшкодували понад 1,6 млрд грн податку на додану вартість



🕒 11 жовтня 2023

Майже 700 млн грн податку на прибуток сплатили підприємства Тернопільщини



🕒 10 жовтня 2023

Понад 1,3 млрд грн податку на додану вартість сплатили до бюджету бізнес Тернопільщини



🕒 09 жовтня 2023

Майже 373 мільйонів гривень військового збору спрямували жителі Тернопільщини на обороноздатність країни



🕒 06 жовтня 2023

Тернопільщина: на соціальні гарантії надійшло майже 5,3 млрд гривень



🕒 05 жовтня 2023

Місцеві бюджети Тернопільщини за 9 місяців отримали майже 6,5 млрд грн податків і зборів



🕒 04 жовтня 2023

Тернопільщина: за 9 місяців до зведеного бюджету надійшло понад 10,3 млрд гривень



🕒 03 жовтня 2023

Понад 2,7 тисяч касових апаратів зареєстрували представники бізнесу Тернопільщини за минулий місяць



🕒 02 жовтня 2023

Юристи податкової служби Тернопільщини відстояли в судах 112,3 млн грн на користь держави



🕒 29 вересня 2023

Підгороднянська громада: податківці розповіли про новачки законодавства



🕒 29 вересня 2023

На розвиток територіальних громад Тернопілля землевласники спрямували понад 380,4 млн грн земельної плати

Рис. 2.9. Інформація офіційного сайту ГУДПС в Тернопільській області (закладка «результати діяльності») щодо результативності роботи досліджуваної організації

Примітка. Наведено за [19]

Приміром, «за 9 місяців 2023 року платники податків – юридичні особи Тернопільщини сплатили до Зведеного бюджету України 694,9 млн грн податку на прибуток підприємств. Ця сума перевищує минулорічні показники за аналогічний період на 283,9 млн грн, тобто на 69 відсотків» [12].

Отже, неможливо однозначно визначити, наскільки ефективно працює організація у сфері публічної сфери. Часті зміни в законодавстві, такі як ті, що відбуваються, наприклад, у податковій політиці, ускладнюють оцінку її ефективності, особливо у соціальному та екологічному контексті. Такі зміни можуть впливати на різноманітні аспекти роботи організації і створювати нестабільні умови для її функціонування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Напрями підвищення ефективності системи внутріорганізаційного управління ГУДПС в Тернопільській області

«Однією із загроз безпеці держави є слабкість органів виконавчої влади, насамперед на регіональному та місцевому рівні, та органів місцевого самоврядування, що часто проявляється у відсутності ініціативи, досвіду та компетенцій щодо розв'язання проблем регіонального та місцевого значення, оперативного реагування на виклики, що постають, розроблення заходів щодо прискорення економічного розвитку територій. За субіндексом “Державні інституції” індексу Глобальної конкурентоспроможності 2017-2018 Всесвітнього економічного форуму Україна займає 104 місце (піднявшись із 110 місця порівняно з попереднім роком)» [14].

З огляду на це, загальні стратегічні цілі діяльності досліджуваної організації відповідають стратегічним цілям, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Зокрема, ці цілі стосуються ефективного управління власною діяльністю, сприяння прискореному економічному розвитку території, формування іміджу ДПС як сервісної служби європейського зразка з високим рівнем довіри у суспільстві, а також формування кваліфікованої, ефективної та мотивованої команди.

Специфічні цілі діяльності досліджуваної організації відповідають стратегічним цілям, визначеним Державною податковою службою України у її Наказі від 22.11.2021 № 965 «Про затвердження місії та Стратегічного плану Державної податкової служби України на 2022 – 2024 роки» [10]. До них належать: ефективне адміністрування податків, зборів, платежів; протидія

ухиленню від оподаткування шляхом запровадження міжнародних стандартів та вдосконалення аналітичних інструментів.

В контексті цього суттєвого значення важливе питання підвищення ефективності системи внутріорганізаційного управління можна вирішити шляхом впровадження системи управління якістю управлінських послуг ISO 9001:2000.

Перехід на міжнародні стандарти, зокрема ISO 9001:2000, відіграє визначальну роль у досягненні вищої якості надання послуг громадянам, які звертаються до державних органів. Ця мета досягається через вирішення ряду конкретних завдань.

По-перше, побудова сучасної системи управління якістю в процесі надання управлінських, соціальних послуг на основі гнучкої організаційної системи (організаційної структури й організаційної культури).

По-друге, підвищення рівня кваліфікації й компетентності управлінських кадрів.

По-третє, розробка інформаційної системи надання послуг у державному органі [109, С. 92].

Етапи впровадження системи управління якістю надання послуг у діяльність ГУДПС в Тернопільській області включають організаційне, нормативно-правове, кадрове, науково-методичне, маркетингове й інформаційне, а також фінансове забезпечення.

Нові технології й процедури виробництва управлінських послуг повинні бути жорстко регламентовані. Для забезпечення злагодженого та ефективного функціонування системи управління, слід переглянути функції відділів і окремих працівників, сформувати гнучку оргструктуру управління, удосконалити обмін інформацією та модернізувати систему виконання рішень, використовуючи сучасні методи внутріорганізаційного управління, адаптовані до конкретного державного органу.

Впровадження системи управління якістю управлінських послуг ISO 9001:2000 має сприяти мінімізації бюрократизму, корупції та свавілля в діяльності державних органів. Важливим аспектом є також поступове усвідомлення громадянами їхньої соціальної ролі у контролі за владою та підвищення рівня зворотного зв'язку в системі відносин "влада – громада - мешканець".

За такою новою моделлю управління діяльністю державних органів можна очікувати, що населення матиме кращий доступ до якісних послуг за менші кошти. Введення системи ISO 9001 розглядається як інвестиція у якість персоналу, оптимізацію процесів та внутрішнє управління, що призначене для оптимізації використання ресурсів та поліпшення ефективності ГУДПС в Тернопільській області.

Впровадження системи управління якістю, що відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001 2001, в досліджуваному Управлінні дасть можливість:

- покращити якість послуг, які надаються, забезпечити їх стабільний рівень, вчасність і якість;
- підвищити ефективність використання бюджетних коштів;
- збільшити прозорість діяльності та рішень, що приймаються, як для суспільства, так і для вищих органів державної влади;
- збільшити мотивацію та задоволеність персоналу за рахунок кращої організації його роботи;
- підвищити керованість роботи, можливість управління нею та забезпечити її удосконалення.

Для досягнення цих результатів важливо чітко регламентувати порядок виконання всіх внутрішніх управлінських процесів в діяльності ГУДПС в Тернопільській області, а також організувати ефективне внутріорганізаційне управління. Це включає в себе визначення видів діяльності та їх документування, визначення відповідальності за виконання, встановлення

порядку виконання з необхідним рівнем деталізації, а також взаємодію з іншими процесами та здійснення аналізу та управління з боку керівництва.

Використання стандарту ДСТУ ISO 9001:2001 може допомогти в цьому, вимагаючи від державних органів систематично визначати, документувати та управляти їхніми процесами з метою досягнення цілей та задоволення споживачів.

Ці вимоги повинні бути поширені на такі види діяльності ГУДПС в Тернопільській області:

- цикл управління (визначення політики та цілей Управління, розроблення планів для досягнення цілей, проведення моніторингу та аналізу діяльності, розроблення заходів з удосконалення);
- життєвий цикл послуг (взаємодія зі споживачами, створення нових видів послуг у випадках, коли в суспільстві існує запит на нову послугу, надання послуг, взаємодія зі споживачами після надання послуги);
- забезпечення ресурсами (персонал, інфраструктура, інформаційні ресурси).

Стандарт ДСТУ ISO 9001:2001, крім того, встановлює вимоги для окремих видів діяльності, спрямовані на забезпечення виконання очікувань споживачів. Він визначає вимоги до функціонування системи внутріорганізаційного управління та включає набір загальновизнаних практик, які спрямовані на забезпечення ефективності діяльності організації.

Національний стандарт ставить завдання перегляду принципів роботи державних службовців, спрямованих не лише на виконання обов'язкових вимог, а й на досягнення найкращих результатів для споживачів та забезпечення їхньої задоволеності. Це передбачає глибокі зміни у внутрішніх процесах та орієнтацію на вдосконалення роботи шляхом запобіжних та коригувальних заходів.

У рамках створення системи управління якістю в системі внутріорганізаційного управління ГУДПС в Тернопільській області повинні бути виконані такі основні роботи:

- Обстеження діяльності Управління:
 - Оцінка відповідності діяльності вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001:2001.
 - Виявлення можливих неузгодженостей та дублювань функцій.
 - Визначення, чи слід відображати існуючу практику діяльності в документах системи управління якістю, або вона потребує удосконалення.
- Організація та контроль виконання заходів:
 - Планування та організація заходів щодо впровадження системи управління якістю.
 - Забезпечення контролю за виконанням запланованих заходів.
- Визначення структури процесів:
 - Встановлення структури процесів, визначення входів і виходів, а також зв'язків з організаційною структурою Досліджуваної організації.
- Розроблення та узгодження документів системи внутріорганізаційного управління:
 - Розробка та узгодження документів, що описують порядок виконання процесів.
 - Виявлення та розробка заходів щодо удосконалення діяльності на етапі розроблення.
- Проведення внутрішнього аудиту та аналіз:

- Проведення внутрішнього аудиту та аналізу, що дасть оцінку функціонуванню системи внутріорганізаційного управління та її відповідність вимогам стандарту.
- Сертифікація системи управління якістю:
- Проходження процедури сертифікації системи управління якістю в уповноваженому органі.
- Отримання сертифіката, що підтверджує виконання вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2001.

Вважаємо, що всі ці заходи мають супроводжуватися навчанням різних категорій персоналу в досліджуваній організації.

На етапі впровадження системи управління якістю в системі внутріорганізаційного управління ГУДПС в Тернопільській області необхідно провести наступні основні роботи. (рис. 3.1):

- Проведення обстеження діяльності ГУДПС в Тернопільській області та його організаційних підсистем для оцінки виконання вимог стандарту ISO 9001:2000 та виявлення можливих неузгодженостей і дублювання функцій.
- Створення Комісії з питань системи управління якістю.
- Призначення уповноважених з питань системи управління якістю в ГУДПС в Тернопільській області та його структурних підрозділах.
- Організувати навчання керівників структурних підрозділів та уповноважених з питань системи управління якістю.
- Розробити заходи з приведення практичної діяльності організації у відповідність до вимог стандарту ISO 9001:2000.
- Організувати та контролювати виконання цих заходів.
- Визначити перелік послуг, структури процесів, їх входів і виходів, а також їх зв'язок з організаційною структурою Управління.

- Розробити та узгодити документи системи управління якістю послуг, що описують порядок виконання процесів - методик процесів.
- Затвердити та впровадити документи системи управління якістю.
- Провести внутрішній аудит для оцінки функціонування системи управління якістю та її відповідності вимогам стандарту.
- Провести діагностичний аудит та проаналізувати результати аудиту побудованої системи управління якістю.
- Пройти сертифікацію системи управління якістю в уповноваженому органі з отриманням сертифіката, що підтверджує
- виконання вимог стандарту ISO 9001:2000.

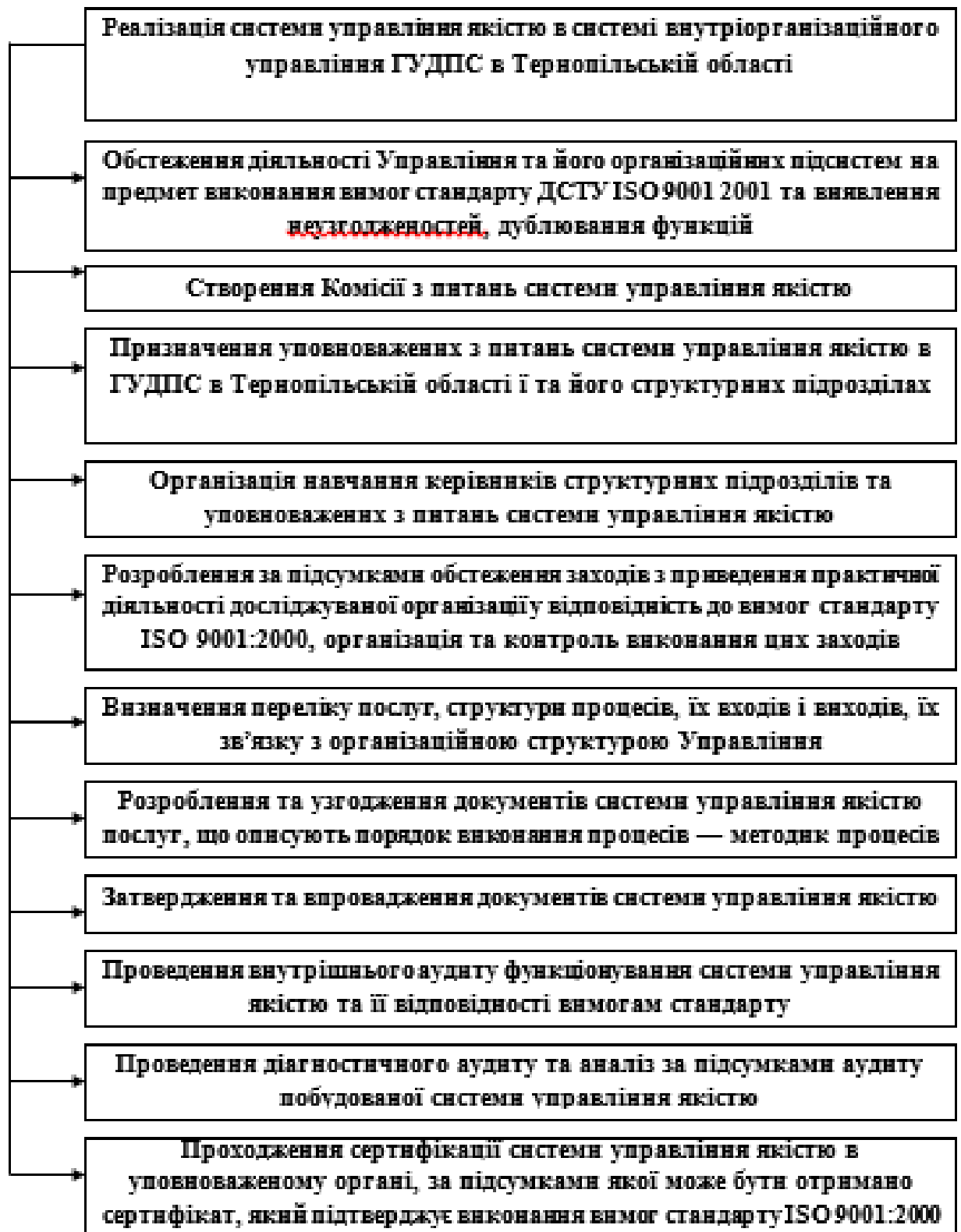


Рис. 3.1. Пропонований комплекс робіт в рамках реалізації системи управління якістю в системі внутріорганізаційного управління ГУДПС в Тернопільській області

Примітка. Сформовано автором

Розуміння тим, що ГУДПС в Тернопільській області готовий укладати компроміси, може сприяти виникненню нових партнерських зв'язків. Співпраця між ГУДПС та громадським сектором і бізнесом на партнерських засадах є важливою та взаємовигідною, оскільки вони взаємодоповнюють один одного і мають спільну відповідальність за соціальний добробут і суспільний розвиток регіону.

3.2. Впровадження технологій ситуаційного управління у діяльність ГУДПС в Тернопільській області як напряму адаптації до змін нестабільного зовнішнього середовища

Забезпечення відносної стабільності роботи ГУДПС в Тернопільській області та модернізація його внутрішньої організації можливі через впровадження технологій ситуаційного управління, зокрема, сучасних методів проведення стратегічних змін. Сучасний підхід до управління підкреслює важливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Замість традиційного фокусу на внутрішньому управлінні, сучасний менеджмент акцентує увагу на аналізі зовнішніх факторів.

Отже, важливо, щоб ГУДПС періодично вносив зміни у свою діяльність, використовуючи технології ситуаційного управління та методи проведення стратегічних змін.

Концепція управління змінами включає всі плановані, організовані та контрольовані зміни в стратегії, внутрішніх процесах, структурі та культурі будь-якої соціально-економічної системи. Ця концепція передбачає взаємодію з організаційними, кадровими, комунікаційними та інформаційними аспектами.

Щодо впровадження сучасних технологій проведення стратегічних змін в ГУДПС Тернопільської області, існують різні методи подолання опору організаційним змінам

Способи подолання опору організаційним змінам включають в себе кілька технологій:

- Технологія залучення до участі: Активне включення працівників у планування та реалізацію змін дозволяє їм краще розуміти їх причини, зменшує вплив особистих інтересів і сприяє обміну ідеями між колективом.
- Технологія навчання: Проведення навчання працівників з погляду майбутніх організаційних змін допомагає зменшити ступінь невизначеності та підвищує впевненість персоналу у змінах, що мають відбутися.
- Технологія сприяння: Забезпечення завчасної інформації про організаційні зміни, їх суті та роз'яснення створює умови для кращого адаптування персоналу до нових умов.
- Технологія співпраці: Включення осіб, які виражають опір, до процесу впровадження організаційних змін, наприклад, залучення до складу комісії з проведення змін, сприяє співпраці та знижує опір.

Для управління невизначеністю навколишнього середовища існують три підходи:

- 1) Адаптація до існуючих елементів: Цей підхід передбачає відповідь на зміни, адаптуючи свою діяльність та стратегії до нових умов. Організація стає гнучкою і здатною пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі.
- 2) Спроба сприятливо впливати на навколишнє середовище: У цьому випадку організація намагається активно впливати на чинники навколишнього середовища, зокрема, через лобіювання, співпрацю з іншими гравцями чи створення благодійних ініціатив.
- 3) Зміна сфери діяльності: Організація може вирішити змінити свою сферу діяльності таким чином, щоб уникнути або зменшити вплив загрозливих елементів навколишнього середовища. Цей підхід може включати реорганізацію бізнес-процесів або розширення на нові ринки.

Ситуаційне управління і управління змінами мають широкий спектр застосування в різних обставинах і можуть набувати різних форм. Основний

крок — чітко визначити взаємозв'язки між внутріорганізаційними та зовнішніми умовами, кадровими параметрами, видами криз, а також визначити основні інструменти управління змінами. Після цього необхідно провести обґрунтовані емпіричні оцінки адекватності існуючого інструментарію реалізації змін до ситуації ГУДПС в Тернопільській області.

Організаційні зміни можуть включати будь-яку модифікацію одного або кількох елементів організації. Це може бути зміна рівня спеціалізації, способів групування, діапазону контролю, розподілу повноважень чи механізмів координації в процесі організації.

Факторами, які сприяють і заважають проведенню організаційних змін в ГУДПС в Тернопільській області є наступні (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Фактори, які сприяють і заважають проведенню організаційних змін в ГУДПС в Тернопільській області

Сприяють	Заважають
1. Усвідомлення необхідності змін 2. Необхідність покращення якісних характеристик продукту (технології) 3. Зміни законів і інших регламентуючих документів 4. Зміни системи цінностей і норм поведінки персоналу 5. Зниження результативності і ефективності роботи ГУДПС в Тернопільській області	1. Бюрократична жорсткість ГУДПС в Тернопільській області 2. Опір керівництвом і персоналом ГУДПС в Тернопільській області змінам і побоювання їх

Примітка. Складено автором.

Після ідентифікації факторів, які сприяють або утруднюють проведення організаційних змін в ГУДПС в Тернопільській області, необхідно знаходити шляхи та засоби для поетапного усунення чи мінімізації факторів, які стоять на шляху змін. Цього можна досягти за допомогою технології проведення стратегічних змін.

Загальна структурно-логічна схема такої технології для ГУДПС в Тернопільській області може включати наступні етапи:

- визначення мети проведення змін;

- встановлення причин, які породжують необхідність змін;
- визначення напрямків проведення змін;
- вибір методів здійснення змін. (рис. 3.2.).

Динамічне і змінне зовнішнє середовище створює необхідність в проведенні ряду змін в організаційній структурі ГУДПС в Тернопільській області. Однією з таких змін може бути:

- перехід від єдиної уніфікованої організаційної структури управління до програмно-цільової. Цей крок дозволить чітко визначати організаційні цілі, спрямовувати ресурси на пріоритетні напрями роботи організації та, в підсумку, модернізувати внутріорганізаційне управління ГУДПС в умовах нестабільного зовнішнього середовища

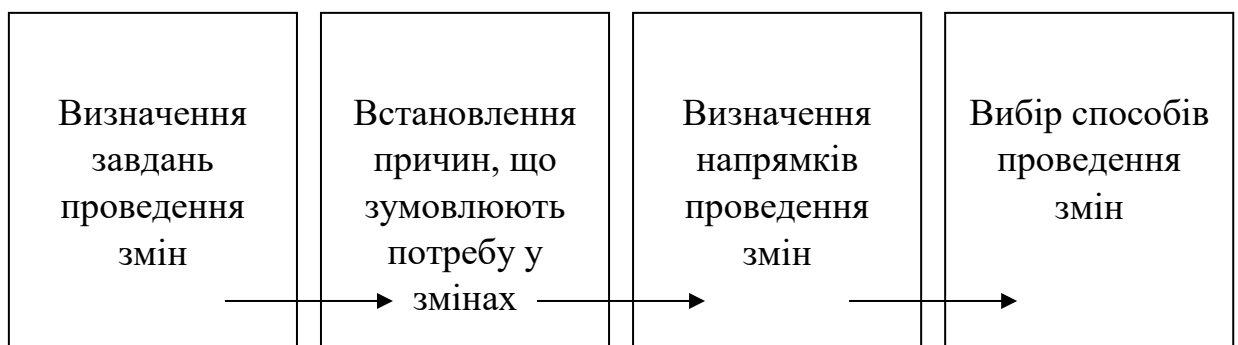


Рис. 3.2. Узагальнена структурно-логічна схема технології проведення стратегічних змін в ГУДПС в Тернопільській області

Примітка. Складено автором.

- Заміна акцентів у внутріорганізаційному управлінні з "реакції на зміни" на "плановірність, підготовку до змін".
- Перехід від структурної оптимізації до оптимізації організаційного забезпечення внутріорганізаційного управління. Тобто, створення організаційного потенціалу певного типу, спрямованого на забезпечення готовності досліджуваного органу до реалізації завдань і функцій, що з'являться в майбутньому.

Мета зміни організаційної культури в ГУДПС Тернопільської області полягає у спрямуванні її на підтримку якнайкращої реалізації двох ключових

завдань, що є передумовою ефективного внутріорганізаційного управління. Ці завдання включають в себе інтеграцію внутрішніх ресурсів і зусиль, а також вироблення ефективного механізму взаємодії між Управлінням та зовнішнім середовищем. Організаційна культура, як система загальних внутрішніх цінностей, визначає характер дій персоналу та сприяє досягненню цих стратегічних завдань.

«Існують групи основних і групи вторинних факторів, що здійснюють визначальний вплив на формування та зміну організаційної культури будь-якої організації. До першої групи факторів відносяться: аспекти концентрації уваги вищого керівництва; реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в роботі; ставлення до роботи і стиль поведінки керівників; критерії, що використовуються для заохочення працівників; критерії добору, призначення, просування і звільнення працівників. Група вторинних факторів формування організаційної культури охоплює: структуру організації та практику делегування повноважень у ній; систему передачі інформації і організаційних процедур; зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщення; формалізовані положення про зміст існування організації» [13].

Врахування вказаних факторів у формуванні організаційної культури та впровадження системи заходів для їх переведення і закріплення в переліку чинників, що сприяють організаційним змінам в Управлінні містобудування Севастопольської міської державної адміністрації, може сприяти поліпшенню внутріорганізаційного управління. Особливу увагу слід приділити адаптації до змін у нестабільному зовнішньому середовищі.

Зміни в технологіях процесів надання послуг та внутріорганізаційного управління є ключовими в умовах динамічного розвитку технологічних інновацій. Ці зміни можуть відігравати важливу роль у адаптації ГУДПС в Тернопільській області до змін у нестабільному зовнішньому середовищі, забезпечуючи більш ефективне функціонування та взаємодію з оточуючим середовищем.

Враховуючи, що технологія представляє собою практичне застосування наукових знань у будь-якій сфері людської діяльності, а процес є цілеспрямованою дією або групою дій, спрямованих на досягнення певного результату, важливим є постійний пошук, адаптація і впровадження новітніх технологій на всіх етапах розробки, впровадження та надання послуг, а також на всіх стадіях реалізації управлінських функцій. Це дозволить Управлінню отримати ряд переваг:

- Покращення взаємодії із зовнішнім оточенням за рахунок підвищення якості, вчасності та повноти наданих послуг.
- Зменшення ризиків у роботі та альтернативних витрат.
- Збільшення гнучкості ГУДПС в Тернопільській області для ефективної реакції на зміни в зовнішньому середовищі.
- Покращення внутрішнього середовища управління.

Приведення управлінських технологій ГУДПС в Тернопільській області у відповідність до вимог зовнішнього середовища повинно здійснюватися шляхом забезпечення чіткої узгодженості і послідовності її елементів: “стратегічні цілі → процедури (правила) → технічні засоби → операції (дії) → мотиви (стимули)”.

Для ефективного управління ГУДПС в Тернопільській області важливо розпочати з типізації управлінських ситуацій, розробки адекватних форм і методів управлінської діяльності для різних видів ситуацій. Це передбачає створення простих та зрозумілих описів повторюваних, проблемних і екстремальних ситуацій, а також розробку типових управлінських рішень та дій.

Однак ключовим напрямком адаптації до змін у нестабільному зовнішньому середовищі є зміни в сфері персоналу. Це можна досягти шляхом впровадження змін через соціальне проектування.

Соціальне проектування, як технологія ситуаційного управління діяльністю ГУДПС в Тернопільській області, повинно враховувати соціальні

процеси, такі як первинна та вторинна адаптація персоналу, можливості підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів. Цей підхід передбачає розробку варіантів соціальної організації життєдіяльності працівників та самого Управління в умовах змін.

Впровадження технологій ситуаційного управління в діяльність ГУДПС в Тернопільській області через соціальне проектування передбачає технологічний підхід до соціального процесу. Це означає оптимізацію, визначення та відшукування адекватних шляхів, способів і методів управління персоналом з метою вдосконалення функціонування ГУДПС в нових умовах.

Соціальне проектування завжди визначається суспільною проблемою і спрямоване на її вирішення. Перший етап цього процесу — соціодіагностика — передбачає аналіз суспільної проблеми, визначення її сутності та виявлення основних аспектів. Після цього розробляється технологія діагностики, яка включає програму дослідження.

Другий етап — технологізація — орієнтований на досягнення конкретного результату у вирішенні проблеми. Спроектована технологія відображає логіку дослідження та визначає шляхи досягнення поставленої мети. Важливо відзначити, що соціальне проектування є конкретним і практичним, оскільки базується на реальних організаційних явищах та має на меті вирішення конкретних завдань.

Соціальне проектування у діяльності ГУДПС в Тернопільській області повинно охоплювати 3 етапи: теоретичний, методичний, процедурний (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Пропоновані етапи соціального проектування ГУДПС в Тернопільській області та їх зміст

Етапи	Завдання
Теоретичний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити сферу застосування соціального проекту. 2. Виявити, яку суспільну потребу покликаний задовольнити соціальний проект. 3. Сформулювати мету соціального проекту. 4. Сформулювати проблеми, які будуть вирішені за допомогою соціального проекту. 5. Визначити суб'єкт, об'єкт і предмет реалізації соціального проекту.
Методичний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Описати підсумковий стан соціальних систем, процесів. 2. Вибрати методи, засоби отримання інформації, її обробки, аналізу, принципи її трансформації в конкретні висновки і рекомендації. 3. Визначити час, необхідний для розробки соціального проекту. 4. Визначити кваліфікацію працівників, що будуть організовувати впровадження й забезпечувати функціонування соціального проекту.

Процедурний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести діагностику реального стану об'єкта технологізації (наприклад, діючої системи підвищення кваліфікації кадрів ГУДПС в Тернопільській області і його системний аналіз. 2. Систематизувати проблеми, які виявив аналіз об'єкта соціального проекту. 3. Сформулювати й обґрунтувати можливі варіанти дій (наприклад, навчання працівника на робочому місці або на курсах підвищення кваліфікації), як способи вирішення виявлених проблем і досягнення поставленої мети, з урахуванням системи відносин, явищ і процесів об'єкта технологізації. 4. Провести аналіз альтернатив, тобто оцінити можливості здійснення варіантів дій і визначити ступінь їх ризику. 5. Здійснити вибір оптимальних способів дій для досягнення мети соціального проекту (на підставі використання ділових ігор, побудови імітаційних моделей, досліджень суспільної думки, проведення соціального експерименту тощо). Ці дії становлять основу для процедур і операцій проекту, на їхній основі необхідно описати його структуру. 6. Виокремити етапи соціального проекту в ГУДПС в Тернопільській області. 7. Розробити конкретні процедури і операції. 8. Визначити потреби в теоретичному, практичному, правовому, економічному забезпеченні соціального проекту (наприклад, навчання працівника на робочому місці має супроводжуватись відповідним кадровим і фінансовим забезпеченням). 9. Підготувати сценарій дії та затвердити його (визначити напрями взаємодії суб'єкта й об'єкта соціальної технологізації, ступінь використання методів управління і самоуправління, рівня готовності об'єктивних і суб'єктивних умов реалізації проекту). 10. Здійснити прогноз ефективності реалізації соціального проекту.
--------------------	--

Примітка. Сформовано автором.

При розробці соціального проекту для впровадження соціальної технології, важливо чітко визначити стан об'єкта технологізації, наприклад, аналізуючи морально-психологічний клімат у колективі для визначення потреби у первинній чи вторинній адаптації персоналу. Це дозволяє максимально прогнозувати ступінь ризику, пов'язаний із впровадженням соціальної технології.

Крім того, важливо враховувати соціальний потенціал, тобто здатність спільноти адаптуватися до змін та сприймати нововведення. Моральний

фактор також є ключовим, оскільки він визначає етичні аспекти впровадження технології та його прийняття співробітниками.

Отже, урахування цих факторів дозволяє не лише ефективно розробляти соціальний проект, але й забезпечити планування та управління ризиками в процесі впровадження соціальної технології.

Основними факторами, що впливають на ефективність прояву соціального потенціалу конкретної соціальної технології в рамках соціального проекту, є наступні:

Мотивація розкриття особистісного «Я»: Залучення працівників до соціальної технології вимагає наявності стимулів для самореалізації та розвитку особистості.

- Стан зовнішнього середовища: Успішність впровадження соціальної технології залежить від здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як соціально-економічні, культурні або політичні зміни.
- Рівень привабливості стимулів: Ефективність соціальної технології залежить від того, наскільки привабливими є об'єктивні та суб'єктивні стимули для учасників процесу.
- Моральний фактор соціальної технології в рамках соціального проекту визначається ступенем моральної справедливості, гуманізму та толерантності проекту.

Оцінка конкретної соціальної технології, яка буде реалізовуватися в рамках соціального проекту, повинна базуватися на наукомісткості. Це означає використання сучасних наукових знань, як технічних, так і гуманітарних, у процесі розробки та впровадження технології.

Низький рівень наукової організації праці, наукомісткості в операціях і процедурах соціальної технології може призвести до наступного:

- Підрив технологізації соціальних процесів управління.
- Нежиттєздатність цієї соціальної технології.

- Ускладнення процесу внутріорганізаційного управління через посилення елементів стихійності.

Реалізація соціальних технологій в рамках проекту ГУДПС в Тернопільській області передбачає проведення ряду кроків. Серед них важливі етапи:

- Професійна підготовка виконавців: Забезпечення кадрів необхідною кваліфікацією та навичками для впровадження соціальних технологій.
- Організація роботи виконавців: Установлення чіткого технологічного регламенту та обсягу робіт відповідно до специфікацій соціальної технології.
- Координація дій різних суб'єктів: Співпраця та взаємодія між різними учасниками проекту для ефективної реалізації технології.
- Надання науково-методичної допомоги: Забезпечення фахівців необхідною науковою базою та методичною підтримкою.
- Налагодження зворотного зв'язку: Встановлення системи ефективного обміну інформацією та зворотного зв'язку під час реалізації технології.
- Соціальна діагностика результатів впровадження технології: Оцінка та аналіз впливу технології на соціальну ситуацію.
- Аналіз процесу технологізації: Систематичний розгляд та оцінка етапів впровадження технології.
- Корегування цілей (при необхідності): Внесення змін у цілі проекту, якщо виникають нові умови або вимоги.
- Організація інформаційного обслуговування процесу впровадження соціальної технології: Забезпечення ефективного обміну інформацією та інформаційною підтримкою впродовж всього процесу.

Можливість та необхідність впровадження соціальних технологій ГУДПС в Тернопільській області оцінюються за декількома ключовими критеріями:

- Ефективність та переваги технологій: Важливо визначити, наскільки соціальні технології є ефективними у вирішенні конкретних управлінських

проблем порівняно з іншими методами. Це передбачає аналіз і оцінку результатів, які можуть бути досягнуті внаслідок їх впровадження.

– Відповідність системі цінностей та культурним вимогам: Врахування існуючих цінностей, культурних особливостей та організаційних вимог є ключовим чинником успішності. Соціальні технології повинні гармонізуватися з цими аспектами для прийняття їх персоналом і внутрішніми структурами.

– Врахування зовнішнього середовища: Наявність регулюючих законів, політичної системи та економічного контексту визначає, наскільки успішно та законно можуть бути впроваджені соціальні технології.

– Дотримання інструкцій та розпоряджень: Успішність впровадження технологій також залежить від чіткого дотримання співробітниками інструкцій та розпоряджень керівництва. Якісно підготовлені і зрозумілі посадові інструкції сприяють ефективній роботі.

Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити оптимальне функціонування ГУДПС в умовах впровадження соціальних проєктів, забезпечуючи ефективність, відповідність структурним особливостям та врахування вимог зовнішнього середовища.

Отже, для модернізації управлінських технологій у ГУДПС Тернопільської області та їх адаптації до змін нестабільного зовнішнього середовища ключовим чинником є впровадження соціально-адекватного менеджменту. Це можна описати як важливий елемент високоефективної моделі внутріорганізаційного управління з такими основними критеріями:

- Орієнтація на майбутнє: Система управління повинна активно антиципувати та готуватися до майбутніх викликів і можливостей.
- Максимальне використання соціально-економічного і психокультурного потенціалу: Менеджмент має впроваджувати підходи, які максимально використовують ресурси соціально-економічного та психокультурного середовища.

- Спрямованість управлінських впливів в площину самоорганізаційних процесів: Управління повинно активно підтримувати самоорганізаційні процеси серед колективу.
- Відповідність всіх організаційних рівнів та регіональних складових: Управління повинно бути гармонійним на всіх рівнях організації та враховувати регіональні особливості.
- Узгодженість управлінських зусиль за рівнями управління: Різні рівні управління повинні працювати узгоджено для досягнення загальних цілей.

Такий підхід допоможе ефективно впроваджувати інновації та адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі ГУДПС.