

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби (на прикладі Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області, м. Хмельницький)

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)


Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент
Код і найменування

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Найменування

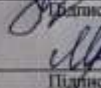
Шифр КвРМН.024175.01.11.00

Виконав здобувач 2 курсу, група БАм-24-1
Шифр


Підпис

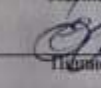
Максим КРАСОВСЬКИЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд. екон. наук, доцент
Науковий ступінь, учене звання


Підпис

Людмила КРИМЧАК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

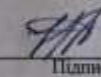
Нормоконтролер _____


Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

16 12 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування
 Спеціальність 073 Менеджмент
Код і найменування
 Освітня програма Бізнес-адміністрування
Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Завідувач кафедри

" 1 " 09 2025
 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Красовський Максим Вікторович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1 Тема роботи Управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби (на прикладі Управління західного офісу держаудит служби в Хмельницькій області, м. Хмельницький)

Керівник роботи Кримчак Людмила Анатоліївна, канд. екон. наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25 08 2025р. № 65 дод. 18









2 Строк подання здобувачем роботи на кафедру 10 грудня 2025р.

3 Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація організації, аналітична звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні аспекти управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби. 2. Дослідження діяльності Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області. 3. Напрями удосконалення управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Принципи управління організаційними змінами. 2. Відмінності в управлінні організаційними змінами в діяльності і підприємства та функціонуванні органів публічної сфери. 3. Переваги цифровізації державної служби. 4. Характеристика моделі Коттера. 5. Структура Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області. 6. Результати діяльності управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області за 2022-2024рр. 7. Результативність контрольних заходів, проведених Управлінням Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області за 2022-2024 рр. 8. Динаміка виявлених порушень, що призвели до втрат фінансових і матеріальних ресурсів, виявлених Управлінням Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області за 2022-2024рр. 9. Впровадження державними органами інформаційної системи управління людськими ресурсами протягом 2022-2025 рр. 10. Динаміка впровадження інформаційної системи HRMIS державними органами за 2022-2025 рр. 11. Стратегічна модель управління організаційними змінами.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Кримчак Л.А., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Кримчак Л.А., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
3. Просвітньо-рекомендаційний	Кримчак Л.А., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7 Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.

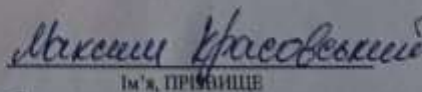
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	Викон
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	Викон
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	Викон
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	Викон
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	Викон
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2025	Викон
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2025	Викон
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	Викон
9.	Підготовка висновків	листопад 2025	Викон
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2025	Викон
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2025	Викон
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	Викон
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	Викон
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	Викон
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	Викон
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	Викон
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	Викон

Здобувач



Підпис



Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи



Підпис



Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ


Красовський М.В. Управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби (на прикладі Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області, м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Кримчак Л.А.. Кваліфікаційна робота магістра: 72 с., 11 рисунків, 6 таблиць, 33 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ДЕРЖАУДИТСЛУЖБА, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ, ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЦИФРОВЕ РІШЕННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ.

Розглянуто теоретико-методичні аспекти управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби. З'ясовано, що одним із аспектів реалізації організаційних змін в державній службі є впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, тобто цифровізація діяльності. Представлено переваги цифровізації для державної служби, а також виклики на її шляху. Досліджено стратегії управління організаційними змінами в контексті цифровізації державної служби.

В кваліфікаційній роботі здійснено аналіз діяльності Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області. Визначено основні напрямки та результати діяльності державної структури за 2022-2024 рр. Досліджено сучасний стан впровадження організаційних змін в умовах цифровізації державної служби та рівень реалізації проєктів з цифровізації державної служби.

В даній кваліфікаційній роботі розроблено напрямки удосконалення управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби. Зокрема, сформовано рекомендації щодо розробки та реалізації стратегічної моделі управління організаційними змінами, а також рекомендації щодо впровадження цифрового робочого місця в державній службі.


Підпис автора

« 10 » 12 202 5 р.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	7
1 Теоретико-методичні аспекти управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби	9
1.1 Сутність поняття, принципи та ключові чинники організаційних змін в контексті державної служби	9
1.2 Цифровізація державної служби як чинник організаційних змін	15
1.3 Стратегії управління організаційними змінами в контексті цифровізації державної служби	21
Висновки до розділу 1	25
2 Дослідження діяльності Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області	28
2.1 Загальна характеристика діяльності та структура Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області	28
2.2 Аналіз ключових показників діяльності Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області	34
2.3 Аналіз сучасного стану впровадження організаційних змін в умовах цифровізації державної служби	42
Висновки до розділу 2	48
3 Напрями удосконалення управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби	51
3.1 Розробка моделі управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби	51

3.2 Формування рекомендацій з впровадження цифрового робочого місця в державній службі	55
3.3 Обґрунтування доцільності впровадження цифрових рішень в державній службі	59
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ	64
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	68

ВСТУП

Сучасний етап розвитку держави характеризується незворотними процесами цифрової трансформації та інтеграції в європейський цифровий простір. Ефективне функціонування органів державного управління та забезпечення їхнього сталого розвитку на пряму залежить від здатності своєчасно та результативно імплементувати організаційні зміни в діяльність.

В умовах цифровізації зміни стають не просто бажаними, а критично важливою, вимушеною реакцією на зовнішні виклики, необхідністю підвищення ефективності діяльності, забезпечення кібербезпеки та покращення якості надання адміністративних послуг населенню. Успіх реформ у державній службі значною мірою залежить від розробки та застосування системних, поетапних і гнучких механізмів управління цими змінами, що обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Теоретичні аспекти управління організаційними змінами досліджені в працях багатьох науковців – Є. Буряка, О. Гарафонової, Є. Гриня, О. Мельник, Ю. Радіонова, Т. Покотило та інших. Зокрема, дослідженню організаційних змін в державній службі в умовах цифрової трансформації присвячені праці С. Базика, М. Білинської, В. Малюска, О. Назаренка, та О. Штирьова.

Однак, на сьогоднішній день існують практичні аспекти щодо формування моделей управління організаційними змінами в державній службі, які потребують більш ґрунтовних досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів до управління організаційними змінами в державній службі та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби.

Для досягнення мети було поставлено наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи управління організаційними змінами в державній службі в умовах цифровізації;

- узагальнити сучасні тенденції цифровізації державної служби;
- здійснити аналіз діяльності Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області;
- дослідити стан впровадження організаційних змін в умовах цифровізації державної служби;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління організаційними змінами в аспекті цифровізації державної служби.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні рекомендації щодо удосконалення управління організаційними змінами Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області, м. Хмельницький.

В процесі дослідження для досягнення поставленої мети було застосовано наступні методи наукового дослідження: системний підхід – для визначення сутності змін, метод аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних концепцій, моделювання – для розробки рекомендацій щодо формування комплексної моделі управління, а також методи економічного аналізу та розрахунку – для обґрунтування ефективності впровадження цифрових рішень в державній службі.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних вчених у сфері управління організаційними змінами, аналітичні та статистичні дані Міністерства цифрової трансформації, статистична, аналітична та аудиторська звітність діяльності Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області.

І ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1 Сутність поняття, принципи та ключові чинники організаційних змін в контексті державної служби

Ефективне функціонування органів державного управління визначено необхідністю сталого та довготривалого розвитку. Ключовим чинником у цьому процесі є управління організаційними змінами.

Як показує досвід функціонування вітчизняних та міжнародних державних структур, критично важливими є своєчасна та результативна імплементація змін, як в процесі подолання певних кризових явищ в системі, так і для їх попередження. Особливо актуальним дане питання постає в умовах цифрової трансформації не лише системи управління, а й усіх аспектів діяльності органів державного управління. Отже, організаційні зміни розглядаються сьогодні, як вимушена реакція організації на зміни в зовнішньому середовищі.

Для сфери державного управління важливо, щоб організаційні зміни носили системний характер та поетапність перетворень, які зорієнтовані на впровадження інновацій та гарантування стійкого розвитку.

Таким чином, «під організаційними змінами розуміється будь-яка зміна одного або кількох елементів організації (рівня спеціалізації, сфери управління, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, яка може виявлятися у перетворенні потенціалу організації та зміні розмірів, масштабів та цілей її діяльності» [12].

Здійснивши аналіз наукової літератури, зауважимо, що не існує єдиного універсального визначення категорій «організаційні зміни» та «управління організаційними змінами».

Коллективом авторів [19] виділено два основних підходи до трактування даних понять. Зокрема, автори вважають, що «перший підхід ґрунтується на тому, що зміни – це різні типи нововведень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках (зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів) та можуть перешкоджати застою та забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів. Другий підхід ґрунтується на тому, що не існує універсального типу організаційної структури, який би забезпечував максимальну ефективність управління на всіх стадіях розвитку організації. Тому, зі зміною визначальних ситуаційних чинників, коли організаційна структура перестає адекватно реагувати на їх вплив, мають відбуватися і організаційні зміни» [19].

Розглядаючи організаційні зміни в аспекті здійснення господарської діяльності, науковці вважають, що «організаційні зміни, незважаючи на причини, що їх зумовили, мають розширювати межі повноважень менеджерів нижчих рівнів управління, сприяти їх самостійності у розв'язанні виробничо-господарських завдань, що зумовить залучення більшості працівників підприємства до управління, зростання їх ділової активності, посилюватиме їх прагнення до саморозвитку, оволодіння сучасними технологіями, зокрема інформаційними» [19].

М. Рейс дає наступне визначення: «управління змінами є сукупністю всіх дій, пов'язаних з довгостроковими змінами, сутність якої полягає у створенні контексту або ситуації, сприятливої для всіх процесів змін» [33].

Гринько Т. розглядає управління змінами, як «структурний підхід до переведення певних об'єктів і систем з поточного стану в бажаний майбутній стан, метою якого є розширення прав і можливостей співробітників прийняти та підтримати зміни в їх поточному бізнес-оточенні» [14].

На думку Н. Беляєвої, організаційні зміни – це «сукупність послідовних взаємозалежних дій щодо реалізації функції управління, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства, що впливають на його економічний

стан через зміни в процесах, функціях, структурах і формах підприємства» [10, с. 6].

Часто управління організаційними змінами розглядається з точки зору специфічного виду діяльності суб'єктів господарювання, який «забезпечує процес планування, контролю та запровадження перетворень в організаційних, інформаційних, комунікаційних, інтелектуальних та інших ресурсах та компонентів підприємства при постійному моніторингу, оцінці та аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища» [29].

Процес управління організаційними змінами реалізується в межах принципів, які є відображенням функціонування загальної системи управління суб'єкта. На основі опрацювання джерел літератури та вивчення наукових підходів до управління організаційними змінами можемо виділити ключові принципи, в межах яких і реалізується даний процес.

Принципи управління організаційними змінами та їх сутність зображені на рисунку 1.1.

В контексті державного управління, організаційні зміни слід розуміти як плановані або вимушені трансформаційні процеси, що охоплюють структурні, функціональні, технологічні та культурні елементи органу влади з метою постійного підвищення ефективності його діяльності, адаптивності та якості публічних послуг.

На нашу думку, варто до ключових принципів управління організаційними змінами, зазначеними на рисунку 1.1, додати принцип відповідності. Важливість даного принципу чітко проявляється в аспекті функціонування органів державного управління. Зміни, які впроваджуються та успішно реалізуються не можуть суперечити законодавчому полю чи державному устрою, а також позиції держави на міжнародній арені та, що не менш важливо, потребам громадян та держави в цілому.



Рис. 1.1 – Принципи управління організаційними змінами

*сформовано автором на основі опрацювання наукових джерел

Існують певні відмінності в управлінні організаційними змінами в діяльності підприємницьких структур та в управлінні організаційними змінами в діяльності органів державної влади. Такі зміни зумовлені метою їх функціонування, місією, структурою тощо. І, перш за все, ці відмінності стосуються чинників, які є їх рушійною силою. Розглядаючи підприємницьке середовище, цілком зрозуміло, що організаційні зміни викликані, частіше за все, ринковими умовами та потребою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В аспекті діяльності державних установ такою рушійною силою є зміни в законодавстві, перехід суспільства на новий рівень розвитку тощо.

В таблиці 1.1 представлені основні відмінності в управлінні організаційними змінами в діяльності і підприємства та функціонуванні органів публічної сфери.

Таблиця 1.1 – Відмінності в управлінні організаційними змінами в діяльності і підприємства та функціонуванні органів публічної сфери

Критерії відмінності	Підприємство	Державна установа
Основна мета організаційних змін	Підвищення конкурентоспроможності, збільшення прибутку, оптимізація витрат, збільшення частки ринку тощо	Покращення якості публічних послуг, збільшення соціальної ефективності, відповідність законодавчим аспектам, збільшення рівня задоволення громадян
Рушійна сила організаційних змін	Ринкові умови функціонування (попит, конкуренція, ринкові технології), фінансова ефективність	Законодавство, політичні рішення, державні програми, громадських контроль, бюджетні обмеження
Швидкість реалізації змін	Висока швидкість прийняття рішень та впровадження змін, висока гнучкість	Низька швидкість через підконтрольність та підзвітність вищим органам управління
Фінансування організаційних змін	Інвестиції, власні та кредитні кошти	Бюджетні асигнування (з чітко визначеними обмеженнями та часовими рамками)
Корпоративна культура в аспекті організаційних змін	Орієнтація на результат та нововведення, схильність до ризику	Орієнтація на стабільність діяльності, дотримання правил та процедур, низька схильність до ризику
Основні стейкхолдери	Власники, акціонери, клієнти, постачальники, працівники	Громадяни, громадські організації, політики, вищі органи влади, міжнародні установи, профспілки, конкретні категорії населення
Рівень (складність) впровадження організаційних змін	Простіше впровадження через фінансову зацікавленість та більш вертикальну ієрархію	Більш складний рівень впровадження через багаторівневу структуру підпорядкування та законодавчі обмеження
Результативність організаційних змін	Підвищення фінансових показників та продуктивності діяльності, збільшення частки ринку тощо	Покращення якості публічних послуг, отримання соціального ефекту, збільшення прозорості діяльності та рівня задоволення громадян тощо

*сформовано автором на основі опрацювання наукових джерел

Чинники впровадження організаційних змін в органах державної влади та в державній службі відрізняються від тих чинників, що зумовлюють зміни в діяльності бізнес-структур. Якщо розглядати діяльність підприємств, то в даному випадку домінуючим чинником виступає економічний фактор, на відмінну від державної служби, де детермінантами є необхідність адаптації до зовнішнього середовища, головним чином, політичних, соціальних чи законодавчих вимог.

Загалом, чинники впровадження організаційних змін на рівні функціонування державної служби можна розділити на зовнішні, внутрішні та стратегічні [26].

Так, до зовнішніх чинників необхідно віднести:

- зміни в законодавчій сфері, що можуть передбачати реорганізацію (ліквідацію) певних органів, служб, інших установ;
- міжнародні зобов'язання та європейська інтеграція, що вимагає гармонізації діяльності вітчизняних органів влади у відповідності з європейськими;
- глобальні та регіональні виклики – необхідність трансформації діяльності у відповідь на зовнішні загрози;
- вимоги суспільства – необхідність збільшення прозорості та підзвітності діяльності, покращення якості публічних послуг.

До внутрішніх чинників організаційних змін функціонування державної служби відносять:

- низька ефективність публічних послуг;
- цифровізація (впровадження е-урядування) – необхідність структурної перебудови процесів державної служби;
- кадрова політика – необхідність створення професійної, результатноорієнтованої державної служби;
- оптимізація витрат та раціоналізація використання бюджетних коштів – необхідність скорочення «зайвих» структур чи державних посад.

Стратегічні чинники впровадження організаційних змін в функціонуванні державних служб передбачають:

- стратегії державного реформування – реалізація національної стратегії реформування державного управління, що передбачають зміни в структурі певних органів;

- відновлення та розвиток – формування нових структур для забезпечення сталого розвитку та відновлення (особливо актуально для забезпечення післявоєнного відновлення);

- збільшення підзвітності та прозорості діяльності для підвищення відповідальності органів влади перед суспільством.

Таким чином, організаційні зміни в державній службі та органах державного управління покликані забезпечити ефективну та прозору діяльність державних структур, підвищення якості публічних послуг, що стає особливо актуальним в сучасних умовах розвитку суспільства та впливу цифрової трансформації суспільних відносин.

1.2 Цифровізація державної служби як чинник організаційних змін

Сьогодні ефективність функціонування державної служби визначається двома основними параметрами – швидкістю та якістю прийняття управлінських рішень. Електронний документообіг, який активно впроваджується в діяльність органів державного управління, сприяє автоматизації процесу прийняття управлінських рішень, пришвидшує його та робить більш доступним публічні послуги для різних категорій населення. Саме тому одним із аспектів реалізації організаційних змін в державній службі є впровадження інформаційно-комунікаційних технологій як відповідь на вимоги сучасного рівня розвитку інформаційного суспільства.

Погоджуємося з думкою С. Федчишина, що «за сучасних умов все більшою мірою формується уявлення про концепцію «цифрової державної (публічної) служби» як невід’ємну складову «цифрової держави», сприйняття

цифровізації як пріоритетного шляху вдосконалення організації та функціонування державної служби» [27]. Автор також слушно зауважив, що впровадження цифрових технологій в систему державної служби свідчить не лише про доцільність таких нововведень для забезпечення оперативності публічних послуг, їх прозорості та зручності, а й реалізацію питань безпеки комунікації, збереження та захисту інформації.

Цифровізація державної служби є процесом поступового перетворення усіх адміністративних послуг, а також внутрішніх процесів функціонування органів на зручні та оперативні онлайн-сервіси з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

Під цифровізацією державної служби в загальному вигляді можна розуміти «діяльність уповноважених на те суб'єктів, яка спрямовується на забезпечення впровадження та використання різного роду інформаційно-комунікаційних технологій у державно-службових відносинах, що поряд з іншим охоплює формування централізованої бази державних службовців, аналіз її кількісних та якісних показників, автоматизацію діяльності щодо управління персоналом на державній службі та реалізації процедур вступу на державну службу, її проходження та припинення» [27].

В таблиці 1.2 представлено основні переваги цифровізації державної служби.

Таблиця 1.2 – Переваги цифровізації державної служби

Параметри переваги	Значення
1	2
<i>Для державної установи</i>	
Ефективність	Скорочення часу на обробку документів, зменшення паперового обігу, підвищення продуктивності персоналу, зниження адміністративних витрат
Автоматизація роботи	Мінімізація «ручної» роботи з документами, скорочення рутинних завдань, прискорення внутрішніх адміністративних процедур
Оперативність	Більш швидкий розгляд питання та прийняття управлінських рішень
Стійкість	Здатність до функціонування значно вища, навіть в умовах надзвичайних ситуацій

Продовження таблиці 1.2

1	2
Гармонізація	Автоматизація документообігу між різними установами державної служби
<i>Для населення</i>	
Зручність	Можливість отримати адміністративну послугу в цілодобовому режимі з будь-якої точки знаходження
Зниження корупції	Зменшення людського фактору та контактів з державними службовцями, що формує нульову толерантність до корупції
Прозорість та громадський контроль	Підвищення транспарентності дій влади, автоматичне інформування громадян про стан розгляду їх справ, інформаційна відкритість органів управління

Таким чином, з таблиці 1.2 видно, що переваги від цифровізації державної служби будуть відчутними як для населення держави, так і для самих органів державного управління.

Однак, поруч із певними перевагами з'являються виклики, які можуть значно ускладнювати процес цифровізації.

Перш за все, гостро постає питання кібербезпеки. Адже поруч зі збільшенням обсягів інформації, її централізації на серверах, підвищується ризик несанкціонованого доступу до даних, їх витік чи фішинг.

Нерівний доступ громадян до цифрових технологій – ще один виклик для цифровізації. Особливо гостро дане питання постає для населення сільських територій, де часто обмеженим є доступ до мережі Інтернет або ж громадяни мають низький рівень цифрової грамотності.

Іншим не менш складним викликом безпосередньо для державної служби є кадрові проблеми та опір змінам, які часто постають через консервативність мислення державних службовців та їх небажання змінювати звичний режим роботи. В даному випадку існує потреба формування цифрової культури, яка є одним із аспектів цифровізації.

Часто при впровадженні електронної адміністративної послуги державні служби змушені переглядати та дещо спрощувати застарілі регламенти надання послуг, що потребує часових затрат для додаткової роботи.

Крім того, на сьогоднішній день постає ще один виклик, що за своєю сутністю є зовнішнім фактором відносно державної служби. Це формування законодавчого поля в контексті цифровізації. Адже, з розвитком цифрових технологій постає потреба в оновленні нормативно-правової бази для адекватної підтримки нових цифрових технологій (до прикладу, електронний підпис, блокчейн, використання штучного інтелекту тощо).

Цифровізація державної служби є комплексним процесом впровадження та використання інформаційно-комунікаційних технологій для перебудови внутрішньої організації функціонування органу управління, створення та надання електронних адміністративних послуг громадськості, підвищення ефективності та прозорості діяльності.

Можна визначити декілька рівнів цифровізації. Усі вони характеризуються певною складністю та переліком інструментарію забезпечення цифрових перетворень.

Базовим рівнем цифровізації державної служби є впровадження електронного документообігу, тобто переведення усіх аспектів діяльності, пов'язаної з роботою з документами (створення, обробка, зберігання, архівація тощо), з паперового формату до електронного. Такі зміни сприятимуть не лише зменшенню паперового обігу, але й значно пришвидшать обмін відомостями (даними) як в середині установи, так і в міжвідомчій взаємодії.

Іншим рівнем цифрових змін є діджиталізація публічних послуг (Е-послуги). Суть даного етапу цифровізації полягає в наданні державних послуг – адміністративних, соціальних, дозвільних – через цифрові канали зв'язку (веб-сайти органів влади та служб, мобільні застосунки, на зразок веб-порталу «Дія»). Діджиталізація таких послуг покликана забезпечити доступність, швидкість та легкість отримання самих послуг в будь-який час доби та з будь-якого місця перебування особи.

Найвищим рівнем цифровізації державної служби є впровадження Е-урядування. Електронне урядування — це «форма організації державного

управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян» [1].

Відповідно до Концепції розвитку електронного урядування в Україні [1], «головною складовою електронного урядування є електронний уряд – єдина інфраструктура міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування між собою, з громадянами і суб'єктами господарювання».

За словами С. Оксентюка, «основними завданнями електронного уряду на сьогоднішній день є:

- налагодження інформаційних комунікацій між органами влади, створення централізованих баз даних з технологіями розподіленої обробки даних для забезпечення електронного документообігу в усіх органах влади;
- забезпечення надання органами влади фізичним та юридичним особам послуг електронними засобами у доступній та зручній формі, без часових та просторових обмежень;
- сприяння розвитку електронного ринку товарів і послуг для забезпечення державних замовлень, організації тендерів, ефективності управління виробництвом та реалізацією товарів і послуг з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників на міжнародному ринку;
- впровадження електронної демократії як форми забезпечення прозорості, довіри у відносинах між державою і громадянами, бізнесом, громадськими організаціями; відкритості публічної адміністрації для громадського контролю;
- підвищення якості життя громадян через удосконалення надання соціальних послуг, системи охорони здоров'я, забезпечення гарантій

правової, екологічної й особистої безпеки, розширення можливостей для освіти;

- впровадження системи електронного судочинства;
- впровадження системи електронного голосування» [21].

Таким чином, електронне урядування охоплює сьогодні наступні сфери взаємодії:

- G2C (Government to Citizen): взаємодія органів влади з громадянами, головним чином, надання інформаційної підтримки громадянам. Прикладами такої взаємодії є онлайн-записи до лікаря, оплата штрафів, цифрові документи у веб-порталі «Дія»;

- G2B (Government to Business): взаємодія органів влади з бізнес-структурами. Наприклад, електронне подання податкової звітності, онлайн-реєстрація ФОП/ТОВ, електронні публічні закупівлі;

- G2G (Government to Government): взаємодія між органами державної влади – електронна взаємодія, обмін даними між органами державного управління різних рівнів;

- G2E (Government to Employee): взаємодія органів влади з державними службовцями, здебільшого шляхом електронного документообігу, HR-системи;

- Е-демократія: участь громадськості в політичних процесах з метою забезпечення підзвітності влади перед громадянами [21].

Таким чином, цифровізація державної служби є комплексним процесом, що сприятиме спрощенню процедур отримання державних послуг населенню, а також спрощенню процесу взаємодії між органами державного управління.

1.3 Стратегії управління організаційними змінами в контексті цифровізації державної служби

Ефективність управління організаційними змінами в епоху цифровізації суспільного життя в тому й числі у сфері державної служби потребує формування системного підходу та такої стратегії управління, яка враховуватиме усі аспекти організаційних змін, усі переваги від використання цифрових технологій та виклики, які з'являються на шляху цих змін. Така стратегія, на нашу думку, має носити комплексний характер та передбачати впровадження в діяльність не лише технологічних інновацій, а й залучення людських ресурсів, формуючи у них високий рівень цифрової грамотності.

На сьогоднішній день науковці сходяться на думці, що цифровізація є не лише ключовим фактором організаційних змін, а й основним інструментарієм та метою самих змін.

А. Алієв розглядає цифровізацію як своєрідний механізм реалізації політики державних послуг [6]. Автор наголошує, що «ефективні стратегії управління повинні включати цифрові інструменти в сфері надання послуг для забезпечення прозорості процесу та зменшення корупційних ризиків. Організації, особливо в державному секторі, повинні використовувати цифрові платформи для оптимізації адміністративних процесів та покращення обслуговування громадян» [11].

Досліджуючи стратегії управління організаційними змінами, зокрема в державному секторі, важливо враховувати всі особливості функціонування державної служби, які є дещо відмінними від умов функціонування бізнес-середовища.

Сьогодні в науковій літературі найбільш поширеними моделями управління організаційними змінами, які можуть бути основою для розвитку стратегій управління змінами саме в державному управлінні є модель Курта Левіна, модель Джона Коттера [14] та модель ADKAR [30].

Модель Курта Левіна є однією з найбільш фундаментальних моделей, яка використовується для пояснення процесу змін. Вона ідеально підходить для розуміння того, як подолати інертність державної служби. Ця модель є трьохетапною та розглядає організаційні зміни як порушення організаційної рівноваги. Відповідно до даної моделі, всі зміни в організації проходять три етапи: розморожування, зміна та заморожування.

Етап «Розморожування» полягає у виявленні та розумінні нагальної потреби у змінах, руйнуванні існуючого статус-кво, в якому перебуває організація. У контексті цифровізації державної служби це означає публічне визнання неефективності старих паперових процесів і демонстрація переваг нових цифрових рішень (наприклад, через порівняння з успішними кейсами).

Наступним етапом є «Рух» - етап переходу з одного стану до іншого – бажаного стану. В даному випадку розуміється впровадження цифрових рішень, набуття державними службовцями цифрових компетентностей, тобто активний період реалізації організаційних змін.

Кінцевим етапом моделі Курта Левіна є етап «Заморожування». Він характеризується закріпленням нових процесів та поведінкових норм у культурі організації. Нові цифрові методи роботи мають стати новою нормою (наприклад, скасування паперових дублікатів, інтеграція цифрових навичок у посадові інструкції).

На думку колективу авторів [14], в основі моделі Курта Левіна лежить аналіз чинників або ж рушійних сил, які можуть або сприяти впровадженню організаційних змін, або ж гальмувати даний процес. «При будь-яких умовах діють дві групи сил: рушійні і стримуючі, причому ці сили можливі як всередині організації, наприклад, в поведінці людей, в ресурсах, так і поза її межами». Крім того, Т. Гринько та Т. Гвініашвілі [14], модель Курта Левіна часто застосовують як інструмент планування, тобто як складову організаційного розвитку (запланований розвиток організації). Таким чином, розморожування сприймається як обговорення, рух як введення в курс справи, заморожування як аналіз після введення.

Ще однією досить поширеною та відомою моделлю управління організаційними змінами є 8-крокова модель Модель Коттера (табл. 1.3). І для того, щоб успішно впровадити зміни, будь яка організація повинна пройти всі етапи моделі. Різні етапи розташовані в послідовному порядку, але, згідно з Коттером, організація може перебувати на кількох етапах одночасно.

Таблиця 1.3 – Характеристика моделі Коттера

№ кроку	Дії	Характеристика
<i>Крок 1</i>	Створення відчуття терміновості	Варто показати ризики, які очікують на організацію в разі відмови від цифровізації (відставання, корупція, незадоволеність громадян)
<i>Крок 2</i>	Формування коаліції лідерів	Потрібно створити команду з впливових прихильників змін на всіх рівнях (від вищого керівництва до IT-менеджерів)
<i>Крок 3</i>	Розробка бачення організаційних змін	На даному етапі потрібно сформулювати чітке бачення "цифрової держави", зрозуміле кожному службовцю
<i>Крок 4</i>	Поширення бачення	Формування каналів комунікації, яка забезпечить інформування усіх суб'єктів змін та зменшить прояв опору змінам серед державних службовців
<i>Крок 5</i>	Розширення повноважень	Усунення бар'єрів змін (бюрократія, застарілі інструкції) та заохочення персоналу організації до роботи в нових умовах за новими методиками та технологіями
<i>Крок 6</i>	Забезпечення короткострокових перемог	Швидка реалізація невеликих, видимих та успішних цифрових послуг (наприклад, одна проста онлайн-довідка), що сприятиме мотивації державних службовців до покращення діяльності за рахунок змін
<i>Крок 7</i>	Закріплення успіхів та стимулювання нових змін	Використання результатів "перемог" для впровадження більш глибоких, системних змін
<i>Крок 8</i>	Інтеграція змін в організаційну культуру	Розуміння цифровізації частиною базових цінностей, наприклад, через зміну систем оцінювання та заохочення

Сьогодні модель Коттера є більш деталізованою поряд з іншими та орієнтованою на лідерство та активне залучення в безпосередній процес змін. Вона часто використовується для масштабних трансформаційних проєктів, зокрема цифровізації.

Іншою моделлю, яка є ідеальною для впровадження організаційних змін в сфері державної служби, є модель ADKAR [30].

Дана модель описує п'ять послідовних результатів, яких має досягти кожен працівник, щоб зміни були успішними. Тобто, модель спрямована на індивідуальний розвиток кожного. Вона складається з п'яти кроків, які кожен індивід під час змін має пройти: від обізнаності щодо самої зміни до того, що вона стає частиною поведінки людини. Такі кроки включають[30]:

- Awareness (Обізнаність) – усвідомлення необхідності змін.
- Desire (Бажання) – особисте бажання підтримати та брати участь у змінах.
- Knowledge (Знання) – знання, як впроваджувати зміни (навчання новим системам).
- Ability (Здатність) – здатність практично застосовувати нові навички та поведінку.
- Reinforcement (Закріплення) – закріплення змін (зворотний зв'язок, визнання успіхів, підтримка).

Отже, на першому кроці «Awareness (Обізнаність)» важливим є побудова комунікації між керівництвом і підлеглими. Адже саме поінформованість та розуміння проблеми часто зменшує опір з боку працівників при впровадженні операційних змін.

Desire (Бажання) – важливий крок, оскільки дуже важливо розуміти, які переваги ця зміна принесе для тих, кого вона стосується безпосередньо. А державні службовці – це саме ті суб'єкти, хто буде реалізовувати організаційні зміни і надалі працювати за новими правилами.

Knowledge (Знання) – етап здобуття державними службовцями необхідних знань для того, щоб успішно реалізувати заплановані зміни. Однак одних лише знань буде замало, щоб ці зміни успішно діяли в межах організації. Важливо також набути навичок працювати з впровадженим програмним забезпеченням, оскільки ми говоримо саме за аспекти цифровізації. Ці навички набуваються під час тренінгів, різного роду курсів для державних службовців в межах четвертого кроку - Ability (Здатність).

Reinforcement (Закріплення) – етап, необхідний для того, щоб зміна вкоренилася в ваше життя чи робочий процес. Варто впевнитись, що на фінальному етапі будуть докладені зусилля для цього. Це можуть бути як якісь додаткові заходи, так і введення метрик, або підтримуючих консультацій, для того, щоб ця зміна не відкотилась назад.

Коли ми проводимо індивідуальну зміну то ми послідовно проходимо всі ці кроки. І з кожного з цих кроків ми можемо відкотитись назад. Коли ж ми проводимо організаційну зміну, то група людей проходить ці кроки як суму індивідуальних проходжень. Відповідно, може виникнути наступна ситуація: частина команди знаходиться на кроці Knowledge (Знання), частина вже досягла кроку Reinforcement (Закріплення), а дехто ще залишився на етапі Desire (Бажання) і чинить опір організаційним змінам. Секрет успішної зміни захований саме в тому, щоб «підштовхнути» індивідуальні зміни. Керівництво має залучити персонал, на якого спрямовані зміни, щоб розробити рішення та підготувати службовців, а в подальшому постійно підтримувати в щоденному користуванні змінами [30].

Модель ADKAR часто використовується в державній службі, оскільки дозволяє діагностувати, на якому етапі конкретний департамент або група співробітників "застрягли" (наприклад, вони мають знання, але не мають бажання).

Таким чином, використання моделей при впровадженні організаційних змін варто здійснювати з врахуванням особливостей функціонування державної служби. Однак, в будь-якому випадку дані моделі сприятимуть швидкому впровадженні змін з мінімальним опором персоналу.

Висновки до розділу 1

Управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби є критично важливим чинником для забезпечення її ефективного, сталого та довготривалого розвитку. В контексті цифрової трансформації,

організаційні зміни розглядаються як необхідна реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Для сфери державного управління ці зміни мають бути системними та поетапними, орієнтованими на впровадження інновацій та гарантування стійкого розвитку.

Під організаційними змінами розуміють будь-яку зміну одного або кількох елементів організації (спеціалізації, сфери управління, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу. Управління змінами трактується як структурний підхід до переведення об'єктів/систем із поточного стану в бажаний майбутній, спрямований на розширення прав і можливостей співробітників прийняти та підтримати ці зміни.

В контексті державного управління, організаційні зміни – це плановані або вимушені трансформаційні процеси, що охоплюють структурні, функціональні, технологічні та культурні елементи органу влади з метою постійного підвищення його ефективності, адаптивності та якості публічних послуг.

Управління організаційними змінами в державній установі має суттєві відмінності від підприємницьких структур. Ці відмінності відчутні в основній меті, яка для державної служби полягає в покращенні якості публічних послуг та соціальної ефективності, відповідність законодавству, збільшення рівня задоволення громадян, на відміну від підвищення прибутку та конкурентоспроможності для підприємства.

Цифровізація державної служби є ключовим чинником і пріоритетним шляхом вдосконалення її функціонування. Це процес перетворення адміністративних послуг та внутрішніх процесів на оперативні онлайн-сервіси з використанням ІКТ. Вона охоплює формування централізованої бази держслужбовців, автоматизацію управління персоналом та процедур вступу, проходження чи припинення служби.

Для ефективного управління змінами в умовах цифровізації найбільш поширеними моделями є модель Курта Левіна, що складається з 3 етапів:

розморожування (виявлення потреби, руйнування статус-кво), руху (активне впровадження рішень та набуття компетентностей), заморожування (закріплення нових процесів і норм у діяльності). Іншою моделлю є 8-крокова модель Коттера, що орієнтована на лідерство та використовується для масштабних трансформаційних проєктів. Модель ADKAR, яка складається з 5 кроків, спрямована на індивідуальний розвиток кожного працівника і дозволяє діагностувати, на якому етапі "застрягли" співробітники.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАХІДНОГО ОФІСУ ДЕРЖАУДИТСЛУЖБИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1 Загальна характеристика діяльності та структура Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області

Відповідно до Положення про Державну аудиторську службу України (затвердженого постановою Кабінеті Міністрів України від 3 лютого 2016 року № 43), «Державна аудиторська служба України (Держаудитслужба) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів та який реалізує державну політику у сфері державного фінансового контролю» [15].

Основною метою фінансового контролю та аудиту є надання оцінки законності, ефективності, результативності та економічності використання державних чи місцевих бюджетних коштів, а також перевірка правильності ведення обліку підприємствами, установами та організаціями та достовірність їх фінансової звітності.

Сьогодні місія Державної аудиторської служби України зазначена, як: забезпечення економічного добробуту країни шляхом реалізації державної політики у сфері державного фінансового контролю [4].

«Діяльність органів державного фінансового контролю ґрунтується на принципах верховенства права, забезпечення дотримання прав і свобод людини і громадянина, безперервності, законності, забезпечення єдності державної політики, відкритості та прозорості, відповідальності, незалежності» [3].

Базовими засадами діяльності Держаудитслужби є:

- захист реальних (не формальних) державних інтересів;
- виявлення втрат (збитків) та їх відшкодування;
- попередження фінансових порушень та їх наслідків;
- оперативність реагування на економічні загрози державі;
- ризикоорієнтований підхід до планування;
- мінімізація втручання в діяльність об'єктів контролю;

- висока якість доказової бази, невідворотність відповідальності за вчинені порушення.

Головним завданням Держаудитслужби є реалізація державної політики у сфері державного фінансового контролю, здійснення державного фінансового контролю, спрямованого на оцінку ефективного, законного, цільового, результативного використання та збереження державних фінансових ресурсів, досягнення економії бюджетних коштів, внесення Міністру фінансів пропозицій щодо формування державної політики у сфері державного фінансового контролю.

Основною функцією Держаудитслужби є реалізація державного фінансового контролю, яка здійснюється наступним шляхом:

- інспектування (ревізії);
- перевірки закупівель;
- моніторингу закупівель;
- державного фінансового аудиту [15].

Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області є структурним підрозділом Західного офісу Держаудитслужби.

На сьогоднішній день Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області з метою своєї діяльності реалізує наступне [17]:

- забезпечує в межах своїх повноважень здійснення заходів щодо запобігання корупції і контроль за їх здійсненням в управлінні;
- організовує розгляд звернень громадян з питань, що належать до його компетенції, виявляє та усуває причини, що призводять до подання громадянами скарг;
- забезпечує в межах своєї компетенції реалізацію державної політики стосовно захисту інформації з обмеженим доступом;
- забезпечує в межах своїх повноважень виконання завдань із мобілізаційної підготовки та мобілізаційної готовності держави;
- організовує ведення діловодства, роботу з укомплектування, зберігання, обліку та використання архівних документів [4].

Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області відповідно до покладених на нього завдань здійснює:

- 1) «здійснює контроль у:
 - територіальних органах міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, місцевих органах виконавчої влади, органах місцевого самоврядування, державних фондах, фондах загальнообов'язкового державного соціального страхування, бюджетних установах і суб'єктах господарювання державного сектору економіки, а також на підприємствах, в установах та організаціях, які отримують (отримували у періоді, який перевіряється) кошти з бюджетів усіх рівнів, державних фондів та фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування або використовують (використали у періоді, який перевіряється) державне чи комунальне майно;
 - суб'єктах господарської діяльності незалежно від форми власності, які не віднесені законодавством до підконтрольних установ, за судовим рішенням, ухваленим у кримінальному провадженні;
- 2) реалізує державний фінансовий контроль через здійснення: державного фінансового аудиту; перевірки закупівель; інспектування (ревізії); моніторингу закупівель;
- 3) здійснює контроль за:
 - досягненням економії бюджетних коштів і результативності в діяльності розпорядників бюджетних коштів;
 - цільовим використанням і своєчасним поверненням кредитів (позик), отриманих під державні (місцеві) гарантії;
 - достовірністю визначення потреби в бюджетних коштах під час складання планових бюджетних показників та відповідністю взятих розпорядниками бюджетних коштів бюджетних зобов'язань відповідним бюджетним асигнуванням, паспорту бюджетної програми (у разі застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі);

- відповідністю взятих розпорядниками бюджетних коштів довгострокових зобов'язань за енергосервісом, затвердженим в установленому порядку, умовам закупівлі енергосервісу;

- дотриманням законодавства на всіх стадіях бюджетного процесу щодо державного і місцевих бюджетів;

- дотриманням законодавства про закупівлі;

- веденням бухгалтерського обліку, а також складенням фінансової і бюджетної звітності, паспортів бюджетних програм та звітів про їх виконання (у разі застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі), кошторисів та інших документів, що застосовуються в процесі виконання бюджету;

- станом і достовірністю бухгалтерського обліку і фінансової звітності;

- виконанням функцій з управління об'єктами державної власності;

- станом внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту у розпорядників бюджетних коштів, станом внутрішнього контролю в інших підконтрольних установах;

- усуненням виявлених недоліків і порушень;

4) проводить оцінку управління бюджетними коштами, досягнення їх економії, стану фінансової і господарської діяльності, ефективності і результативності в діяльності підконтрольних установ;

5) проводить оцінку достовірності фінансової звітності підконтрольних установ;

6) сприяє забезпеченню законного та ефективного використання державних і комунальних коштів та/ або майна, інших активів держави, правильності ведення бухгалтерського обліку та складення фінансової звітності суб'єктами господарювання державного сектору економіки, визначеними в установленому порядку;

7) вживає в установленому порядку заходів до усунення виявлених під час здійснення державного фінансового контролю порушень законодавства та притягнення до відповідальності винних осіб, а саме:

- вимагає від керівників та інших осіб підприємств, установ та організацій, що контролюються, усунення виявлених порушень законодавства; здійснює контроль за виконанням таких вимог;

- передає в установленому порядку правоохоронним органам матеріали за результатами державного фінансового контролю у разі встановлення порушень законодавства, за які передбачено кримінальну відповідальність або які містять ознаки корупційних діянь;

- складає адміністративні протоколи;

- застосовує заходи впливу у разі порушення бюджетного законодавства;

- накладає адміністративні стягнення на осіб, винних у порушенні законодавства;

- вносить керівництву Західного офісу пропозиції щодо звернення до суду в інтересах держави у разі незабезпечення вимог щодо усунення виявлених під час здійснення державного фінансового контролю порушень законодавства з питань збереження і використання активів;

8) вживає в межах повноважень, передбачених законом, заходів до усунення виявлених недоліків та запобігання їм у подальшому, а саме:

- проводить аналіз стану дотримання фінансової та бюджетної дисципліни, виявляє причини та умови, що призвели до недоліків і порушень, готує рекомендації та пропозиції щодо їх усунення і запобігання їм у подальшому;

- подає зазначені рекомендації та пропозиції територіальним органам міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, інших державних органів, місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування та керівникам підконтрольних установ;

- здійснює контроль за станом урахування і впровадження поданих рекомендацій і пропозицій та інформує про це керівництво Західного офісу;

9) узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до компетенції управління, готує та вносить керівництву Офісу пропозиції щодо його вдосконалення;

10) забезпечує ведення та складання звітності про результати роботи, її достовірність;

11) здійснює само представництво у судах України без окремого доручення через державних службовців управління;

12) видає накази організаційно-розпорядчого характеру з питань реалізації державного фінансового контролю» [4].



Рисунок 2.1 – Структура Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області [17]

До структури Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області входять 11 відділів, сектор контролю у сфері будівництва, юридичний сектор та сектор ІТ-забезпечення (рис. 2.1).

Основним видом діяльності Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області відповідно до КВЕД є: 84.11 Державне управління загального характеру.

2.2 Аналіз ключових показників діяльності Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області

Діяльність Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області протягом 2022-2024 рр. полягала в проведенні державних фінансових аудитів, спрямованих на виявлення фактів неефективних управлінських дій (рішень) або ризикових операцій, що призвели до упущення вигод чи недоотримання доходів або ж зайвих витрат, на виявлення порушень законодавства, що призвели до матеріальних і фінансових втрат.

В таблиці 2.1 представлено загальні відомості про результати діяльності Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області за аналізовані роки.

Таблиця 2.1 – Результати діяльності управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області за 2022-2024рр.

№ пп	Показник діяльності	Одиниця виміру	Роки		
			2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
1	Кількість проведених ревізій та перевірок закупівель	од.	37	39	42
2	Сума втрат від виявлених фінансових порушень:	млн грн	149,3	131,4	44,5
2.1	недоотримання фінансових ресурсів	млн грн	29,7	8,9	4,7
2.2	нецільових витрат	млн грн	7,2	5,5	13,1
2.3	незаконних витрат	млн грн	110,9	116,4	25,4

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
2.4	недостачі	млн грн	1,5	0,6	1,2
3	Кількість осіб, притягнених до відповідальності на підконтрольних об'єктах:	осіб	21	14	29
3.1	притягнених до адміністративної відповідальності	осіб	16	13	20
3.2	притягнених до дисциплінарної відповідальності	осіб	3	1	4
3.3	притягнених до матеріальної відповідальності	осіб	2	-	5
4	Кількість фінансових санкцій, застосованих до порушників	од.	5	6	5
5	Кількість проведених державних фінансових аудитів	од.	4	6	4
6	Кількість наданих пропозицій щодо підвищення рівня ефективності використання державних та комунальних коштів і майна:	од.	30	58	39
6.1	кількість виконаних пропозицій	од.	14	32	12
6.2	економічний ефект від виконання пропозицій	млн грн	36,6	128,2	43,1
7	Кількість здійснених закупівель товарів, робіт та послуг:	од.	440	426	418
7.1	на загальну вартість	млн грн	7200,0	2200,0	2305,95
7.2	кількість встановлених порушень законодавства:	од.	114	309	248
7.3	на загальну суму	млн грн	662,8	1250,0	1130,43

Діяльність Держаудитслужби передбачає також залучення правоохоронними органами працівників управління в якості спеціалістів для надання консультацій в рамках відкритих кримінальних проваджень, за наслідком яких надалі встановлюються факти фінансових порушень, що призвели до втрат, а також вручаються повідомлення про підозру у вчиненні кримінального правопорушення. Так, впродовж 2024 року в 36 випадках були залучені правоохоронними органами працівники для надання консультацій в рамках відкритих кримінальних проваджень. За їх наслідком встановлено 73,3 млн грн фінансових порушень, що призвели до втрат, а також вручено 5 повідомлень про підозру у вчиненні кримінального

правопорушення. Для порівняння протягом 2023 року працівники як спеціалісти були залучені правоохоронними органами для надання консультацій в рамках відкритих кримінальних проваджень в 53 випадках, за їх наслідком встановлено 31,3 млн грн фінансових порушень, що призвели до втрат, а також вручено 5 повідомлень про підозру у вчиненні кримінального правопорушення.

На рисунку 2.2 зображено результативність контрольних заходів, проведених Управлінням Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області за 2022-2024 роки.

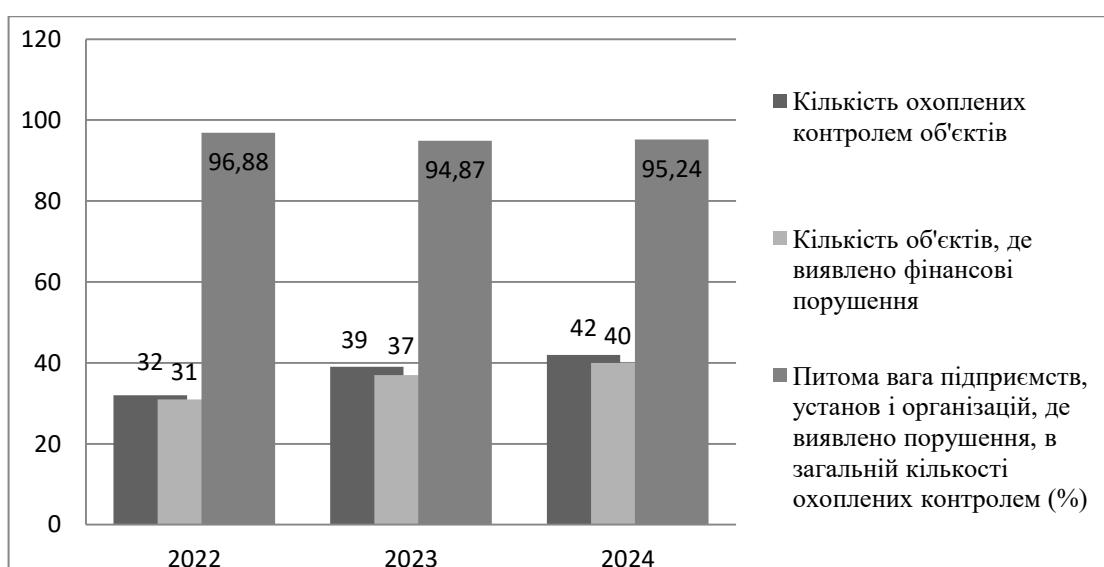


Рисунок 2.2 - Результативність контрольних заходів, проведених Управлінням Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області за 2022-2024 рр.

Як видно з рисунку 2.2, за аналізовані роки спостерігалось зростання кількості об'єктів, охоплених перевіркою, а також кількість об'єктів, де виявлено фінансові порушення. Натомість питома вага підприємств, установ і організацій, де виявлено порушення, в загальній кількості охоплених контролем дещо скоротилася.

На рисунку 2.3 досить чітко видно характеристику фінансових правопорушень об'єктами контролю та динаміку таких правопорушень, які

були виявлені управлінням під час проведених відповідних заходів протягом досліджуваного періоду.



Рисунок 2.3 – Динаміка виявлених порушень, що призвели до втрат фінансових і матеріальних ресурсів, виявлених Управлінням Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області за 2022-2024рр.

З рисунку видно, що найбільше фінансових порушень, які виявило управління, було серед незаконних витрат ресурсів. Однак, динаміка таких порушень за аналізований період є негативною. Адже в 2022 році було виявлено незаконних витрат ресурсів на суму 110,9 млн грн, а в 2024 році – лише на 25,4 млн грн.

Найменше фінансових порушень виявлено Управлінням Держаудитслужби за фактом «Недостача ресурсів» - в 2022 році – на суму 1,5 млн грн, в 2023 році – 0,6 млн грн, в 2024 році – на суму 1,2 млн грн.

Негативна динаміка спостерігалася за показником таких виявлених фінансових порушень, як «Недотримання фінансових ресурсів». В 2022 році працівниками управління було виявлено порушень на загальну суму 29,7 млн грн, в 2023 році – 8,9 млн грн, а в 2024 році – 4,7 млн грн.

Дещо іншою виглядає динаміка фінансових порушень, виявлених Управлінням Держаудитслужби серед нецільових витрат ресурсів. А саме:

протягом 2022 року виявлено таких порушень на загальну суму 7,2 млн грн, в 2023 році – на суму 5,5 млн грн, а в 2024 році – на 13,1 млн грн.

Протягом 2022-2024 років можна спостерігати позитивну динаміку відшкодування виявлених Управлінням Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області втрат фінансових та матеріальних ресурсів. Зокрема, рівень відшкодування в 2022 році становив 17,2 % від загальної суми фінансових та матеріальних втрат, в 2023 році – 29,9%, а в 2024 році – 45,5% (рис.2.4)

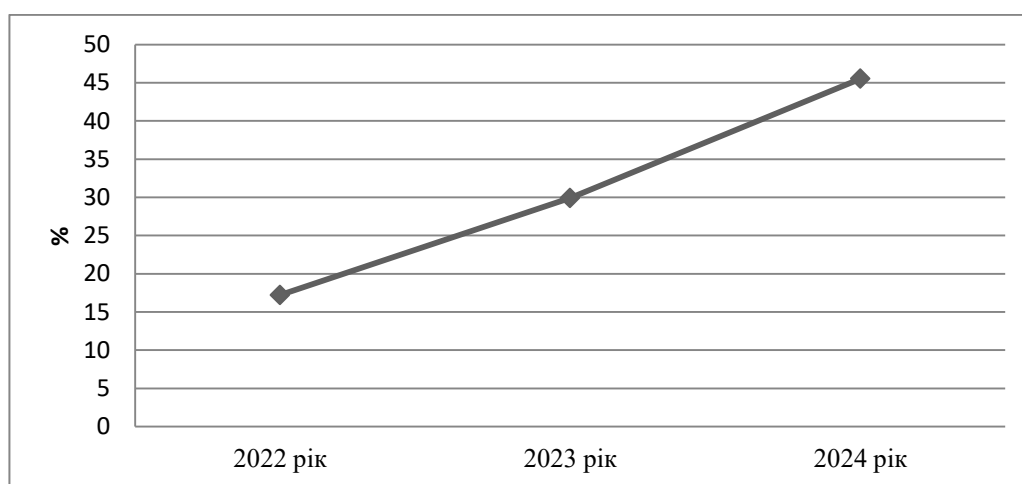


Рисунок 2.4 – Динаміка відшкодування виявлених Управлінням Західного офісу Держаудитслужби втрат фінансових та матеріальних ресурсів

На рисунку 2.5 зображено динаміку відшкодувань порушень за аналізовані роки в розрізі конкретних порушень, що призвели до втрат фінансових і матеріальних ресурсів.

Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області тісно взаємодіє з правоохоронними органами. Така взаємодія включає, як залучення працівників Управління в якості спеціалістів про проведення фінансових аудитів, так і роботу в напрямку притягнення правоохоронними органами винних осіб до відповідальності за правопорушення, виявлені в результаті проведених аудитів безпосередньо Управлінням.

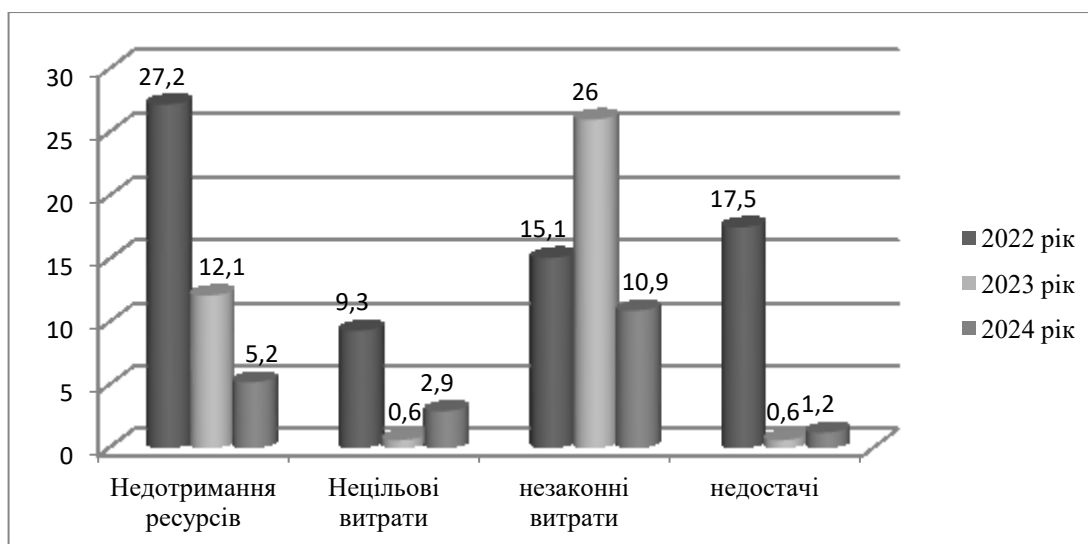


Рисунок 2.5 – Рівень відшкодувань порушень, що призвели до втрат фінансових та матеріальних ресурсів

На рисунку 2.6 зображено динаміку передачі правоохоронним органам матеріалів контрольних заходів, проведених Управлінням Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області за 2022-2024 роки.

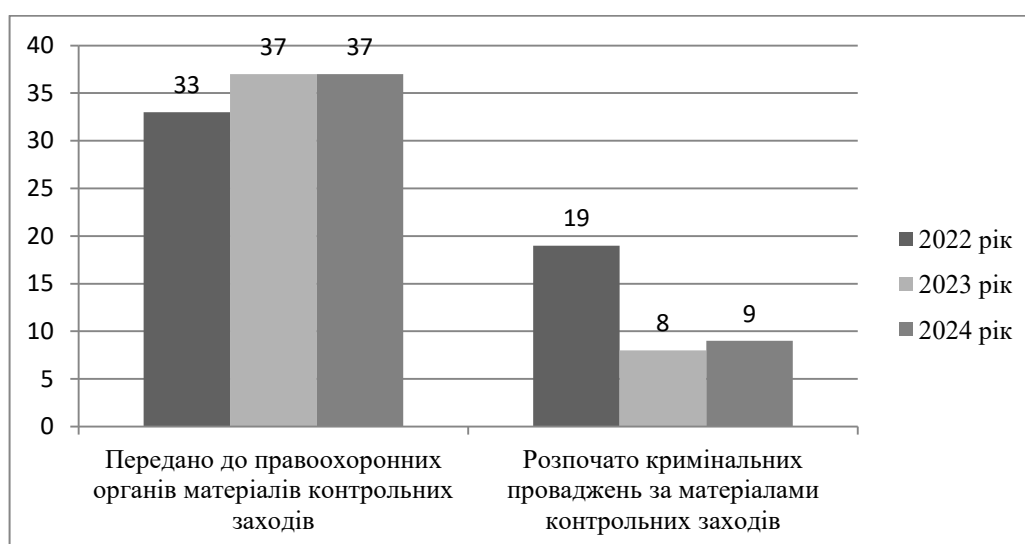


Рисунок 2.6 - Динаміка передачі правоохоронним органам матеріалів контрольних заходів, проведених Управлінням Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області за 2022-2024 рр.

Кількість притягнених винних осіб до відповідальності за результатами контрольних заходів представлено на рисунку 2.7.

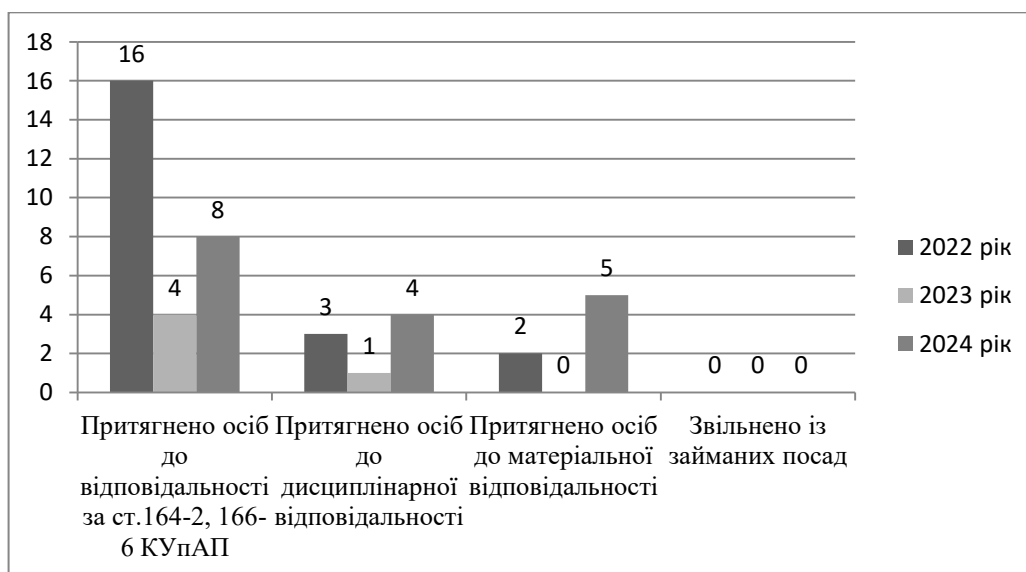


Рисунок 2.7 – Динаміка притягнень винних осіб до відповідальності за результатами контрольних заходів, проведених Управлінням Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області за 2022-2024 рр.

За ст.164-2, 166-6 КУПАП в 2022 році було притягнуто до відповідальності 16 осіб, в 2023 році – 4, протягом 2024 року – 8 осіб. До дисциплінарної відповідальності притягнуто: впродовж 2022 року троє осіб, протягом 2023 року – 1 особа, протягом 2024 року – 4 особи. До матеріальної відповідальності протягом аналізованих років притягнуто відповідно: 2022 рік – 2 особи, 2023 рік – жодної особи, 2024 рік – 5 осіб.

Таким чином, для узагальнення результатів дослідження діяльності Управлінням Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області варто, на нашу думку, застосувати метод SWOT-аналізу, який наочно продемонструє сильні та слабкі сторони діяльності Управління в аспекті впливу цифровізації, а також можливості та ризику для управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби. Результати SWOT-аналізу представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз діяльності Управлінням Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - наявність веб-сайту, зручного для перегляду; - впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах для уніфікації процесу управління; - активне користування системою електронного документообігу ДАСУ "АСКОД" в Держаудитслужбі; - Держаудитслужба є ключовим користувачем і елементом системи ProZorro, що дозволяє їй отримувати автоматичні сповіщення про закупівлі з високими ризиками, які спрацювали за визначеними індикаторами; 	<ul style="list-style-type: none"> - застаріле цифрове обладнання в окремих регіональних структурних підрозділах; - відсутність цифрової грамотності працівників; - консерватизм та небажання набувати цифрових навичок; - труднощі в налагодженні безперебійного обміну даними та інтеграції з ІТ-системами та реєстрами інших державних установ; - необхідність в оперативному оновленні внутрішніх нормативних актів, що регулюють аудиторську діяльність, для їх відповідності цифровим процесам
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - доступ до великих даних (Big Data) – можливість аналізу інформації з відкритих реєстрів та державних інформаційних систем; - стандартизація та уніфікація методик проведення аудиту та фінансового контролю по всій структурі Держаудитслужби; - прозорість діяльності - електронні системи фіксації результатів контрольних заходів забезпечують прозорий аудит діяльності самої Держаудитслужби та об'єктів контролю; - використання штучного інтелекту та машинного навчання для автоматичного виявлення ризиків та узгодження об'єктів для контролю; - можливість інтеграції з міжнародними цифровими платформами та обміну досвідом з вищими органами фінансового контролю інших країн; - створення ефективних цифрових каналів для подання звернень, скарг та доступу громадян до неконфіденційної інформації про результати аудиту. 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання ризику кібератак на державні ІТ-системи, що може призвести до витоку конфіденційної інформації, пошкодження або втрати аудиторських даних; - небажання або саботаж з боку співробітників чи керівництва об'єктів контролю переходити на електронну взаємодію; - ризик монополізації ринку програмного забезпечення або неякісної підтримки з боку зовнішніх ІТ-компаній; - обмеженість бюджетних коштів на придбання сучасного обладнання, ліцензійного програмного забезпечення та постійного навчання персоналу.

Таким чином, SWOT-аналіз є одним із фундаментальних інструментів дослідження діяльності підприємств та дає організації чітке, структуроване розуміння її поточної позиції, особливо коли розглядається функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації усього суспільства.

2.3 Аналіз сучасного стану впровадження організаційних змін в умовах цифровізації державної служби

Сьогодні кожна країна формує новий імідж сучасного суспільства – суспільства цифрової економіки, що стало ключовим трендом на рівні країн за останні роки. Це бачимо на прикладі ЄС, який поступово створює Єдиний цифровий ринок за допомогою "цифрових стратегій" та формування сприятливого середовища.

В Україні, варто зазначити, також спостерігається досить успішна реалізація численних проєктів з цифровізації, в тому й числі в державній службі.

Дослідження E-Government Development Index за 2024 рік показало, що за рейтингом Online services Index Україна піднялась зі 102 місця, який вона займала у 2018 році, на 5 місце за рівнем розвитку цифрових державних послуг. E-Government Development Index – це міжнародний рейтинг, що оцінює рівень електронного урядування та залученість громадян до взаємодії з державою через електронні сервіси. А один з його складників, Online Service Index, оцінює, наскільки добре країна надає послуги через інтернет, та наскільки зручними для громадян є державні сайти [22].

Україна наразі стала першою у світі державою з офіційними електронними паспортами. Також Україна стала однією з перших країн світу, чий COVID-сертифікати в застосунку Дія ЄС визнав офіційно, та четвертою країною Європи, яка має цифрові водійські права. Застосунок Дія вже налічує майже 21 млн користувачів, для яких доступні 21 документ та понад 30 послуг, а на порталі Дія майже 6 мільйонів людей мали змогу отримати

більш ніж 120 прозорих послуг. Також активно розвивається цифрова-інфраструктура та додатки, що дозволяють підвищити цифрову грамотність населення [22].

Цифровізація успішно розвивається не лише в Україні, а й окремо в містах. Так, відповідно до рейтингу Local Online Services Index від ООН, який проводиться кожні два роки та показує, як міста здійснюють цифрову трансформацію: зокрема, у ньому оцінюють онлайн-послуги, сервіси електронної демократії та цифрову інфраструктуру. За даними цього рейтингу: 1 місце – Мадрид, 2 – Таллін, 3 – Ер-Ріяд, 4 – Копенгаген, 5 – Дубай, 6 – Нью-Йорк, 7 – Стамбул, 8 – Берлін, 9 – Лондон, 10 – Сеул, 11 – Сінгапур, 12 – Шанхай, 13 – Київ, 14 – Манама, 15 – Токіо. Тобто, у 2024 році за цими показниками Київ обійшов такі міста як Париж, Рим і Відень та зайняв 13 місце серед 193 міст [32].

Досліджуючи аспекти організаційних змін в державній службі, варто вказати на ще один, не менш важливий елемент – цифровізацію системи управління людськими ресурсами, що на сьогоднішній день є ключовим аспектом організаційних змін та перезавантаження державного врядування. Відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки [5], державні органи управління мали виконати певні завдання, які сприятимуть цифровій трансформації управління людськими ресурсами. До цих завдань відносять [28]:

- впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), яка дасть змогу збирати та аналізувати кількісні та якісні показники щодо представленості жінок та чоловіків на різних посадах державної служби;

- проведення аналізу потреб державного органу в забезпеченні необхідною кількістю державних службовців потрібної кваліфікації для розв'язання стратегічних завдань.

Основним показником успішності реалізації завдань даної Стратегії є відсоток державних органів, які впровадили інформаційну систему управління людськими ресурсами (рис. 2.8).

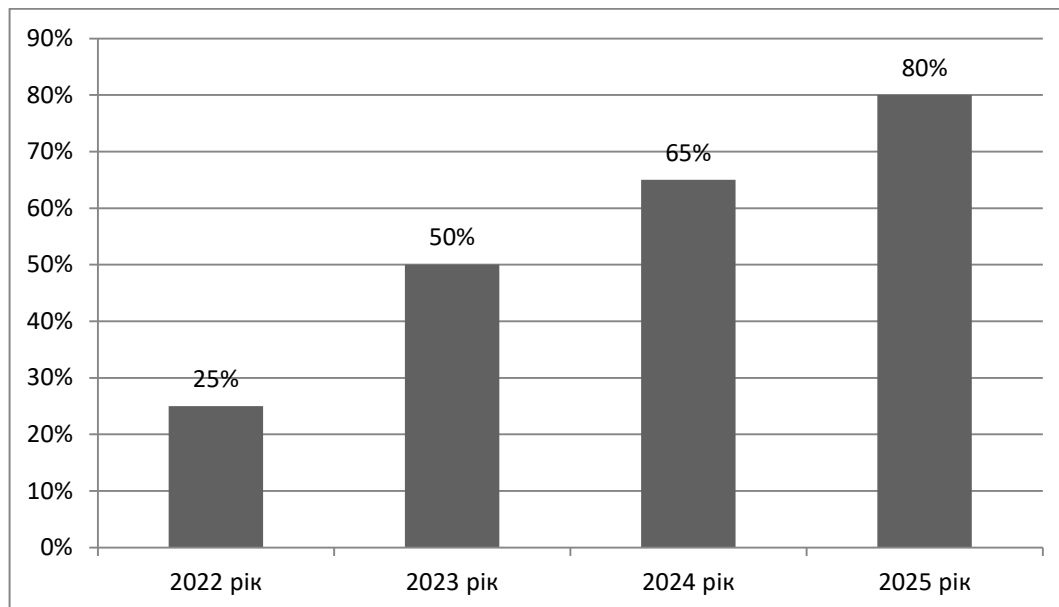


Рисунок 2.8 – Впровадження державними органами інформаційної системи управління людськими ресурсами протягом 2022-2025 рр.[28]

Так, з рисунку видно, що у 2022 році було запроваджено інформаційну систему управління людськими ресурсами у 25% органах державного управління, в 2023 році – 50%, у 2024 році — 65%, у 2025 році — 80%.

Також у межах виконання комунікаційних заходів Стратегії впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах супроводжується розробленням та впровадженням дієвого механізму внутрішніх комунікацій, взаємодії та зворотного зв'язку в межах державної служби. Так, НАДС здійснює заходи із надання методичної підтримки службам управління персоналом в державних органах, здійснює запити та опитування. Кінцевим продуктом такої діяльності є роз'яснення та навчання.

Цифровізація управління людськими ресурсами має на меті розв'язати проблему браку повного набору даних та аналітичної інформації стосовно

чисельності працівників органів державної влади. Адже через фрагментарність та обмеженість інформації про ефективність системи державного управління в Україні процес оптимізації чисельності працівників органів виконавчої влади є вкрай ускладненим. І хоча державні органи мають власні інформаційні системи управління персоналом, проте інформація, що зберігається у таких системах, часто є недостатньо прозорою та не дає можливості проаналізувати загалом всю систему управління людськими ресурсами на державній службі [28].

Ключовими завданнями з реформування системи управління персоналом в державному управлінні є:

- «впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (інформаційна система HRMIS) як централізованої бази даних державних службовців, інших працівників державних органів, основною метою якої є задоволення потреб щодо автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій з питань управління персоналом;
- функціонування Єдиного порталу вакансій державної служби (career.gov.ua) як ключового застосунку з розміщення актуальних вакансій органів державної влади, інформації щодо проведення конкурсів, подання документів в електронному форматі; й використання засобів Єдиного державного веб-порталу електронних послуг «Дія» для працевлаштування» [28].

За підтримки Європейського Союзу 31 березня 2021 року інформаційна система HRMIS запрацювала. З 2022 року частка державних органів, які впровадили дану систему, невпинно зростає, що видно з рисунку 2.9.

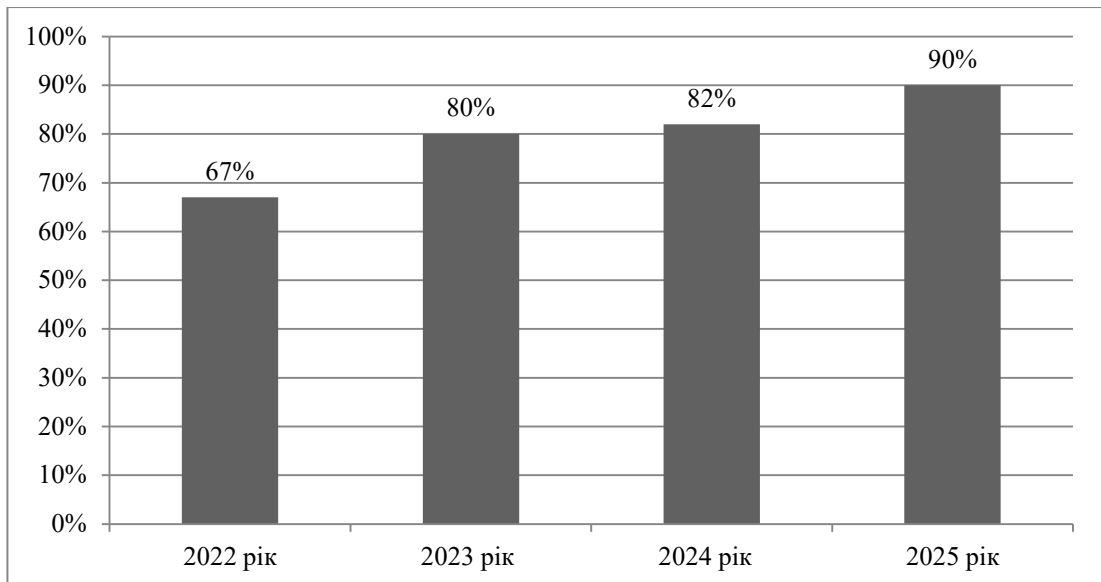


Рисунок 2.9 – Динаміка впровадження інформаційної системи HRMIS державними органами за 2022-2025 рр.

З іншого боку, в процесі впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами органи державного управління зіштовхнулися з певними перешкодами, які потребують негайного вирішення. Серед них виділимо найбільш гострі:

- низький рівень матеріально-технічного та кадрового забезпечення окремих органів управління для можливості впровадження даної системи;
- надмірний обсяг роботи для державних службовців, яка пов'язана з управлінням персоналом, внаслідок дублювання деяких функцій «із наповнення інформаційної системи HRMIS та ведення внутрішніх діджитал HR-систем або баз даних, зокрема у паперовому форматі. У результаті, хоча більшість державних органів підключені до інформаційної системи HRMIS, проте рівень її наповнення за функціональними блоками залишається недостатнім. Зокрема, на Публічному порталі HRMIS відсутні дані щодо статі, стажу державної служби, типу посад, віку працівників» [28];
- недостатній рівень компетентностей державних службовців щодо роботи з інформаційною системою HRMIS.

За даними дослідження, проведеного в 2024 році Національним агентством України з питань державної служби [16], 66,4% опитаних респондентів зазначили, що найбільш вагомою проблемою впровадження та роботи в інформаційній системі управління персоналом стала відсутність методичної підтримки. Також опитані респонденти визначили коло питань, які найбільше потребують методичного супроводу. Серед них:

- 54,5% – це робота з функціональним блоком «Персонал» та «Накази з персоналу»;
- 47,6% – робота з системою «Кабінет самообслуговування»; (модуль «Особистий кабінет»);
- 30,9% – робота з функціональним блоком «Оргструктура» [28].

Дана ситуація потребує вирішення в найкоротші терміни, адже в процесі наповнення інформаційної системи HRMIS виникають питання щодо точності та коректності кадрових даних, що може мати негативний вплив на прийняття рішень щодо управління людськими ресурсами в подальшому.

Ще одним важливим інструментом цифровізації України в умовах європейської інтеграції є участь держави у програмі «Цифрова Європа». Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа» до 2027 року [23].

Програма «Цифрова Європа» (DIGITAL) — це програма фінансування, що керується ЄС, і яка спрямована на надання цифрових технологій підприємствам, громадянам і державним адміністраціям.

Програма «Цифрова Європа» (DIGITAL) надає стратегічне фінансування, яке відповідає на ці виклики, підтримує проекти в ключових сферах потенціалу, таких як штучний інтелект, кібербезпека та передові цифрові навички та забезпечує широке використання цифрових технологій в економіці та суспільстві. Вона підтримує промисловість, малі та середні підприємства (МСП) і органи державної влади в їх цифровій трансформації за допомогою посиленої мережі Європейських центрів цифрових інновацій (EDIH) [23].

Участь у Програмі наблизить Україну до Єдиного цифрового ринку ЄС. Загальний фонд Програми «Цифрова Європа» становить 7,5 млрд. євро. На фінансування проєктів за вказаними та доступними для України напрямками Програми передбачено близько 6 млрд. євро. Їх виділятимуть протягом 7 років. Всього для України доступно чотири основні напрями, у яких можна отримати фінансування:

- високопродуктивний комп'ютинг – 2,2 млрд. євро. Підтримуються проєкти, які обчислюють великі масиви даних для рішень у сфері економіки, охорони здоров'я або оборонної промисловості;

- штучний інтелект, дані та хмарні послуги – 2,1 млрд. євро. Підтримуються проєкти, які створюють продукти на базі штучного інтелекту для полегшення роботи підприємств, держадміністрацій або дослідницьких установ;

- цифрові навички – 580 млн. євро. Передбачаються проєкти, які створюють можливості для набуття нових навичок у сфері ІТ;

- використання цифрових технологій в економіці та суспільстві – 1,1 млрд. євро. Можна подати проєкти, які впроваджують цифровізацію у бізнесі або у сфері електронного урядування, охорони здоров'я, навколишнього середовища, освіти та культури, технологій Smart City [24].

Таким чином, на шляху до організаційних змін, що базуються головним чином на цифровізації, в державній службі здійснено чимало зусиль та реалізовано проєктів. Проте на сьогоднішній день все ж залишаються значні питання, які потребують подальших досліджень та вирішення.

Висновки до розділу 2

Діяльність Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області протягом 2022-2024 рр. полягала в проведенні державних фінансових аудитів, спрямованих на виявлення фактів

неефективних управлінських дій (рішень) або ризикових операцій, що призвели до упущення вигод чи недоотримання доходів або ж зайвих витрат, на виявлення порушень законодавства, що призвели до матеріальних і фінансових втрат.

За аналізовані роки спостерігалось зростання кількості об'єктів, охоплених перевіркою, а також кількість об'єктів, де виявлено фінансові порушення. Найбільше фінансових порушень, які виявило управління, було серед незаконних витрат ресурсів. Найменше фінансових порушень виявлено Управлінням Держаудитслужби за фактом «Недостача ресурсів» - в 2022 році – на суму 1,5 млн.грн, в 2023 році – 0,6 млн.грн, в 2024 році – на суму 1,2 млн.грн.

Протягом 2022-2024 років можна спостерігати позитивну динаміку відшкодування виявлених Управлінням Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області втрат фінансових та матеріальних ресурсів.

Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області тісно взаємодіє з правоохоронними органами. Така взаємодія включає, як залучення працівників Управління в якості спеціалістів про проведення фінансових аудитів, так і роботу в напрямку притягнення правоохоронними органами винних осіб до відповідальності за правопорушення, виявлені в результаті проведених аудитів безпосередньо Управлінням.

Сьогодні Україна демонструє високі темпи цифрової трансформації. У рейтингу Online Services Index (OSI) Україна піднялася зі 102-го місця (2018 р.) до 5-го місця (2024 р.) за рівнем розвитку цифрових державних послуг. Крім того, Київ посів 13-те місце серед 193 міст у рейтингу Local Online Services Index (LOSI) від ООН у 2024 році.

Серед інших позитивних аспектів цифровізації державної служби України можна вважати:

- застосунок «Дія», що є ключовим успіхом, налічуючи майже 21 млн користувачів і понад 30 доступних послуг;

- впровадження інформаційної системи HRMIS як централізованої бази даних держслужбовців, що зростає з 25% державних органів у 2022 році до 65% у 2024 році;

- участь у Програмі ЄС «Цифрова Європа» (Digital Europe) до 2027 року, що передбачає стратегічне фінансування проєктів у сферах суперкомп'ютерів, штучного інтелекту, кібербезпеки та цифрових навичок.

Таким чином, впровадження організаційних змін у державній службі України в умовах цифровізації є успішним на рівні надання публічних послуг, але зіштовхується зі значними внутрішніми викликами (зокрема, у сфері управління людськими ресурсами), які потребують швидкого вирішення.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

3.1 Розробка моделі управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби

Надшвидкі темпи розвитку сучасних інформаційних технологій та загальносвітова тенденція переходу на «цифру» вимагають від державної служби ефективної адаптації та впровадження сучасних інноваційних рішень. При цьому, враховуючи особливості діяльності органів державного управління, такі рішення мають бути комплексними та враховувати усю багатогранність такої діяльності.

Процес формування моделі управління організаційними змінами в органах державного управління має враховувати ключові аспекти, які забезпечать дієвість такої моделі. До таких аспектів варто віднести:

- людиноцентричний підхід. Будь-які зміни в діяльності повинні приводити до покращення чи то діяльності, чи послуг чи інших аспектів, на які спрямовані відповідні зміни. В даному випадку ми говоримо про покращення якості, швидкості та доступності державних послуг. Варто враховувати потреби кінцевих споживачів – громадян. Однак, з іншого боку важливо пам'ятати про тих, хто забезпечує безпосередньо надання таких послуг – це державні службовці. При впровадженні навіть найменших змін в діяльності організації слід звертати увагу на такі аспекти, як зручність внутрішніх процесів, ефективність роботи персоналу, зниження адміністративного навантаження;

- інтегроване управління організаційними змінами. Дана модель має поєднувати в собі всі аспекти цифровізації. Це технології, процеси, люди та нормативно-правова база;

- управління даними та кібербезпека. В умовах цифровізації інформаційні дані стають ключовим активом, а їх захист – пріоритетом. Тому

при формуванні моделі управління організаційними змінами необхідно забезпечити якість та стандартизацію даних (єдині стандарти збору, зберігання та використання даних, формування єдиної інформаційної бази, що буде доступною для всіх органів державного управління). Крім того, варто забезпечити високий рівень кіберзахисту та конфіденційності персональних даних відповідно до міжнародних та національних стандартів;

- гнучкість моделі та зворотний зв'язок. Будь-які організаційні зміни мають бути вчасними та раціональними. При стрімкій цифровій трансформації не всі організації та державні установи можуть дати своєчасну реакцію та впровадити певні зміни. Тому, вважаємо, що будь-які зміни мають здійснюватися поетапно та контрольовано. Система має гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та пристосовуватися до них. Зворотний зв'язок потрібен для того, щоб вчасно отримувати реакцію на зміни від громадян та від персоналу і адекватно на неї реагувати. Саме ці ключові аспекти є основою для постійного удосконалення;

- комунікація та чітке керівництво. Постійна комунікативна взаємодія є чинником, який висвітлює реакцію на зміни персоналу та кінцевих споживачів, в нашому випадку – громадян. Часто організаційні зміни зазнають невдачі через вагомий фактор – опір змінам. Без чіткої комунікації намагання здійснити будь-яку організаційну трансформацію приречене на провал. Формування постійної комунікативної взаємодії забезпечить дієвість змін та зменшить «незнання» та страх персоналу та, відповідно, його опір. Успіх організаційних змін на 80% залежить саме від чіткого керівництва;

- відкритість до змін та інновацій. Сьогодні система має бути готовою впроваджувати організаційні зміни, особливо ті, що стосуються цифровізації. Для успішної трансформації необхідно, щоб персонал був готовий до навчання та опанування нових цифрових компетентностей та навичок, а керівництво — до переходу на новий рівень надання державних послуг, забезпечуючи при цьому ресурсну підтримку організаційних змін.

Розробка ефективної моделі управління організаційними змінами в умовах цифровізації державного управління вимагає комплексного підходу, який включатиме не лише технологічні (цифрові) аспекти трансформації, а й організаційні питання та людські ресурси.

Досліджуючи поширені в науковій літературі стратегічні моделі управління організаційними змінами, можна сформувавши модель, яка буде враховувати особливості функціонування державного сектору.

На нашу думку, стратегічна модель управління організаційними змінами має передбачати декілька основних етапів (рис.3.1).

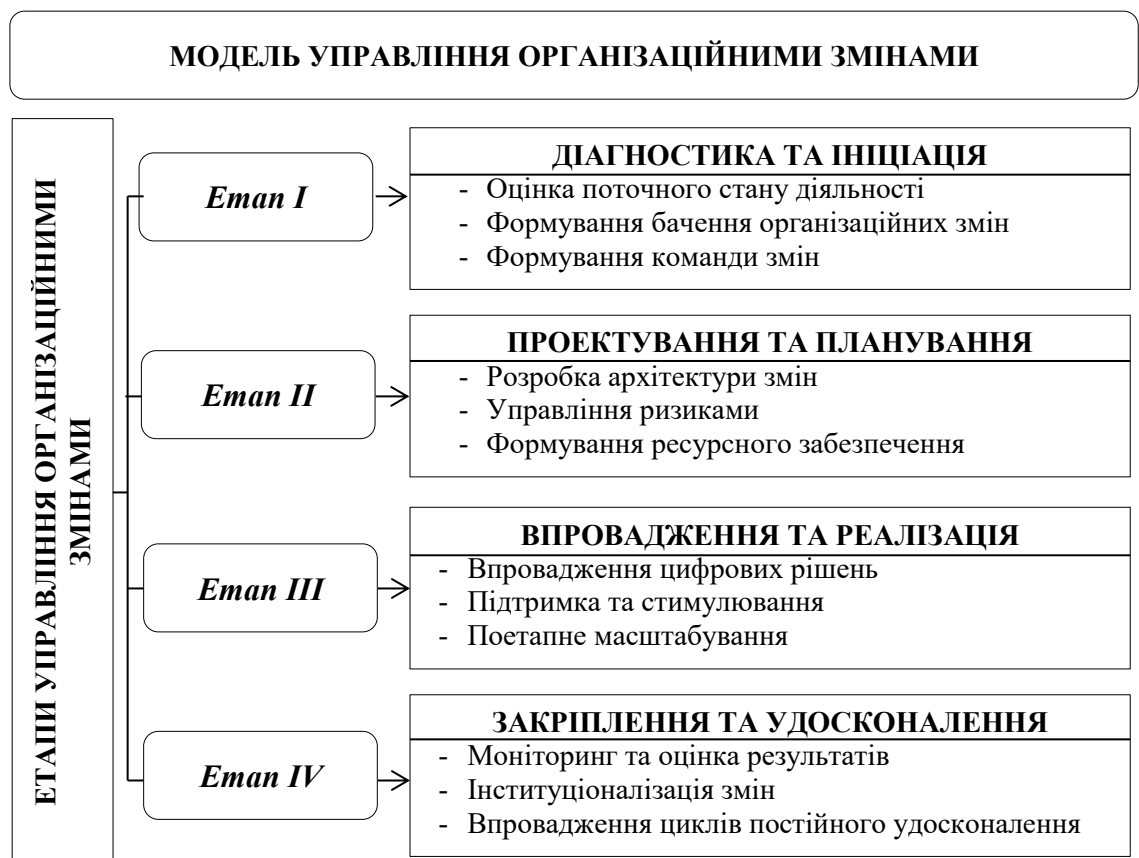


Рисунок 3.1 – Стратегічна модель управління організаційними змінами

Відповідно до рисунку 3.1, модель управління організаційними змінами має початковий етап – етап діагностики та ініціації. Саме на цьому етапі відбувається дослідження потреби організації у впровадженні змін. Визначається поточний рівень цифровізації, включаючи як матеріально-

технічне забезпечення, так і цифрові компетентності персоналу. Крім того, формується стратегічне бачення оновлених аспектів державної служби, визначаються ключові цілі та створюється команда змін – безпосередніх виконавців проєкту (можуть входити ІТ-фахівці, керівництво та безпосередні виконавці).

Етап проєктування та планування включає розробку архітектури змін, тобто здійснюється вибір технологій та необхідних цифрових рішень (хмарні технології, електронний документообіг, електронні реєстри, електронні публічні послуги тощо). За необхідності відбувається створення відділу цифрової трансформації.

На даному етапі важливо команді змін врахувати усі ймовірні ризики – технологічні, кадрові чи фінансові та можливі шляхи подолання таких ризиків.

Крім того, даний етап передбачає планування та розподіл ресурсного забезпечення організаційних змін – планування бюджету проєкту, залучення за необхідності ІТ-фахівців. Важливо також в цей час сформувати комунікаційні канали, якими відбуватиметься інформування персоналу про організаційні зміни, їх цілі та переваги, що зменшить можливий його опір за умов відсутності дефіциту інформації. Інформувати важливо також і кінцевих споживачів адміністративних послуг – громадськість.

На етапі впровадження та реалізації відбувається введення цифрових рішень в окремих відділах чи підрозділах установи, або ж здійснюється тестування окремих послуг для розуміння успішності та ефективності змін. Відбувається навчання персоналу – безпосередніх виконавців змін, впроваджуються тренінгові програми, курси підвищення кваліфікації чи перепідготовки. Важливим аспектом також на даному етапі є підтримка персоналу в процесі адаптації до нових вимог роботи, а також їх мотивація та стимулювання до змін.

При розумінні успішності впровадження цифрових рішень важливе поетапне масштабування – розширення на усю організацію чи збільшення

кількості адміністративних послуг, що переходять на відповідні цифрові технології.

Етап закріплення та удосконалення є завершальним, однак не менш важливим. Основним акцентом даного етапу є постійний розвиток та удосконалення впроваджених змін.

На даному етапі необхідний моніторинг та оцінка результатів впроваджених організаційних змін. Вимірювання досягнених цілей відбувається за допомогою ключових показників ефективності, які були визначені на початковому етапі (кількість електронних адміністративних послуг, рівень задоволення громадян, швидкість виконання управлінських операцій та обробки документів тощо). Інституалізація змін необхідна у разі успішності впроваджених цифрових рішень - внесення змін до внутрішніх нормативних актів, посадових інструкцій та стандартів роботи, щоб нові цифрові процеси стали нормою.

Наприкінці важливо встановити механізми для регулярного перегляду цифрових рішень та їх удосконалення відповідно до розвитку технологій та потреб користувачів.

Таким чином, запропонована комплексна модель управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби забезпечує структурований підхід до управління складним процесом цифровізації, мінімізуючи ризики та максимізуючи шанси на успішну трансформацію державної служби.

3.2 Формування рекомендацій з впровадження цифрового робочого місця в державній службі

В Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки зазначено, що «головна мета розвитку цифрових інфраструктур полягає в тому, щоб усі громадяни України без обмежень та труднощів технічного, організаційного та фінансового характеру (зокрема

соціально незахищені верстви населення) могли скористатися цифровими можливостями незалежно від свого місцезнаходження чи проживання та не перебували в сегменті «цифрового розриву» [2]. Саме тому впровадження нових цифрових рішень в діяльність органів державного управління є важливим елементом удосконалення процесу надання адміністративних послуг населенню держави.

Одним із таких ефективних рішень може стати впровадження цифрових робочих місць. В згаданій Концепції зазначено, «цифрове робоче місце державного службовця - концепція гнучкості в методах виконання посадових обов'язків державними службовцями, яка стимулює їх спільну роботу та взаємодію, підтримує децентралізовані та мобільні робочі середовища, передбачає вибір технологій для роботи. Перевагами цифрових робочих місць є зменшення витрат на апаратне забезпечення, офісні приміщення, відрядження» [2].

В своєму дослідженні автор Н. Новиченко [20] зазначає, що «в умовах цифрової трансформації робочі місця перестають бути прив'язаними до фізичних місць. Вони стають “цифровими”, віртуальними, мобільними, тобто такими, що не потребують постійного перебування працівника на робочому місці. Концепція “цифрових робочих місць” поширюється надзвичайно швидко у бізнес-середовищі та позитивно сприймається переважною більшістю працівників, яким подобаються гнучкі способи роботи, можливість працювати вдома, на відпочинку, тобто з будь-якого місця» [20].

Цифрове робоче місце сприяє гнучкості в методах виконання посадових обов'язків державними службовцями, стимулює їх спільну роботу та взаємодію, підтримує децентралізовані та мобільні робочі середовища, передбачає вибір технологій для роботи. Перевагами цифрових робочих місць є зменшення витрат на апаратне забезпечення, офісні приміщення, відрядження тощо.

Впровадження концепції цифрових робочих місць передбачає:

- перетворення робочих місць державних службовців у цифрові робочі місця;
- підготовку законодавчих ініціатив для стимулювання використання цифрових робочих місць бізнесом та громадянами [2].

Сьогодні цифрова трансформація виступає вагомим каталізатором фундаментальних змін у двох ключових сферах: внутрішній структурі організацій та методах управління суспільством.

Хмарні технології стали ключовим рушієм цієї еволюції, значно прискоривши темпи інновацій та переосмисливши саму суть роботи. Вони сприяли відмові від жорстких, ієрархічних моделей на користь більш гнучких, мережових та адаптивних структур.

Одним із таких інноваційних рішень стали цифрові робочі місця. Перевагами їх впровадження можуть стати:

- гнучкість в методах виконання посадових обов'язків державними службовцями;
- стимулювання спільної роботи та більш активної взаємодії між державними службовцями, в тому числі різних державних служб та установ;
- децентралізовані та мобільні робочі середовища;
- вибір технологій для роботи;
- зменшення адміністративних організаційних витрат – на апаратне забезпечення, офісні приміщення, відрядження тощо [13].

Під створенням цифрових робочих місць мається на увазі формування нової стратегії організації роботи, яка включатиме «цифрові інструменти, місця, стилі роботи, культуру та навички, необхідні співробітникам (службовцям) для оптимального виконання роботи та обслуговування клієнтів (громадян) в умовах цифрового суспільства, що формується» [20].

Проте варто пам'ятати, що в такому цифровому суспільстві не достатньо буде простої підтримки залученості співробітників. Стратегія цифровізації державної служби, яка передбачає створення цифрових робочих

місць, сфокусована на підвищення операційної гнучкості команди. Цей комплексний підхід охоплює не лише надання необхідних цифрових інструментів, а й розвиток відповідних навичок, адаптацію методів роботи та формування нової корпоративної культури.

Кінцева мета створення цифрових робочих місць — це підвищення зручності для клієнтів. Однак, варто пам'ятати, що створення комфортного та технологічно оснащеного середовища для співробітників, яке підвищує задоволеність та зручність їхньої роботи, є критичним чинником. Це забезпечує кращу взаємодію та вищу готовність персоналу братися за складні проєкти, що, зрештою, призводить до більшої залученості та кращих результатів.

Таким чином, створення цифрових робочих місць в органах державного управління надасть чимало переваг для державних службовців, серед яких можливість перейти від бюрократичних, паперових процесів до гнучких, прозорих методів роботи.

Вважаємо за необхідне акцентувати увагу на наступних перевагах впровадження цифрових робочих місць для державних службовців:

- підвищення продуктивності праці та ефективності роботи персоналу. Цифрове робоче місце здатне автоматизувати рутинні завдання та звільнити працівника від зайвої та повторювальної роботи;
- спрощення робочих процесів. Впровадження цифрових робочих потоків робить процеси прозорими та швидшими, мінімізуючи затримки, пов'язані з паперовим погодженням;
- забезпечення гнучкості та комфорту роботи. Цифрове робоче місце надає доступ та можливість працювати в будь-який момент з будь-якого місця. Крім того, гнучкий графік роботи сприяє зменшенню стресу та гармонізації між професійним та особистим життям. Також варто зазначити, що використання у роботі більш сучасних технологій підвищує рівень задоволеності роботою у державного службовця;

- підвищення цифрової грамотності серед державних службовців. Впровадження цифрових робочих місць стимулює безперервне навчання та набуття цифрових компетентностей серед персоналу. Службовці змушені опановувати нові інструменти та методи роботи, що робить їх більш конкурентоспроможними та сучасними;

- формування кращої взаємодії та співпраці між державними службовцями, між різними департаментами та навіть органами влади. Цифрові робочі місця забезпечать негайний обмін даними, використання спільних онлайн-документів, формування онлайн команд для вирішення робочих питань тощо;

- зосередження на стратегічних завданнях та покращенні якості адміністративних послуг завдяки зменшенню рутинних паперових обов'язків.

Отже, впровадження цифрових робочих місць є одним із ефективних цифрових управлінських рішень, що надасть чимало переваг для функціонування державної служби та покращення якості адміністративних послуг для населення.

3.3 Обґрунтування доцільності впровадження цифрових рішень в державній службі

На нашу думку, необхідно більш детально описати приклад впровадження цифрового робочого місця в державній структурі, розрахувавши вартість такого проєкту, його економічний та соціальний ефект.

Перш за все, розрахуємо початкові інвестиції в даний проєкт. Базою для наших розрахунків стане середньоринкова вартість обладнання, програмного забезпечення та ліцензій, послуг з встановлення та спеціалізованого налаштування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Орієнтована структура витрат на впровадження двох цифрових робочих місця

№	Стаття витрат	Орієнтовна вартість (грн)
1	Комп'ютерне обладнання	82 000
2	Спеціалізоване програмне забезпечення	21 000
3	Послуги налаштування	19 000

Орієнтована структура витрат на два цифрових робочих місця матиме наступний вигляд:

- орієнтована вартість обладнання становитиме 82 тис. грн;
- вартість спеціалізованого програмного забезпечення та ліцензій – 21 тис.грн;
- вартість послуг з впровадження та налаштування – 19 тис.грн.

Отже, загальна орієнтовна вартість впровадження цифрового робочого місця становитиме 122 тис.грн.

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження двох цифрових робочих місць в державній структурі необхідно здійснити аналіз оптимізації робочих процесів та визначити термін окупності даного проєкту.

Припустимо, що середня заробітна плата одного державного службовця становить 20 тис.грн.

Дослідженнями доведено, що цифрове робоче місце сприяє економії робочого часу мінімум на 15%. Адже цифрове робоче місце дозволяє співробітникам швидше обробляти документи, миттєво знаходити інформацію та скорочувати час на рутинні операції (друк, сканування, ручне узгодження).

Спочатку розрахуємо вартість робочого часу на рік для одного співробітника:

$$20\,000 \text{ грн/міс.} \times 12 \text{ міс.} = 240\,000 \text{ грн/рік.} \quad (3.1)$$

Відповідно, для двох цифрових робочих місць вартість становитиме:

$$240\,000 \text{ грн/рік} \times 2 = 480\,000 \text{ грн/рік} \quad (3.2)$$

Наразі розрахуємо річну економію від реалізації проєкту:

$$480\,000 \text{ грн/рік} \times 15\% = 72\,000 \text{ грн/рік} \quad (3.3)$$

Таким чином, економічний ефект від впровадження цифрового робочого місця становить 72 тис.грн на рік.

Розрахувавши термін окупності інвестицій стане зрозумілим, як швидко початкові витрати на реалізацію проєкту окупляться за рахунок отриманої економії.

Для розрахунку ROI потрібно врахувати річні експлуатаційні витрати. До таких витрат віднесемо в нашому випадку витрати на ліцензії та програмне забезпечення за рік, які становлять 21 тис.грн.

Чистий економічний ефект становитиме:

$$72\,000 \text{ грн} - 21\,000 \text{ грн} = 51\,000 \text{ грн/рік} \quad (3.4)$$

Термін окупності розрахуємо за формулою:

$$\frac{\text{Початкові інвестиції} \times 12}{\text{Чистий річний економічний ефект}} \quad (3.5)$$

Отже, термін окупності становить:

$$\frac{122000 \text{ грн} \times 12 \text{ міс}}{51000 \text{ грн/рік}} = 29 \text{ міс.} \quad (3.6)$$

Визначимо коефіцієнт рентабельності (ROI) за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Чистий річний економічний ефект}}{\text{Початкові інвестиції}} \times 100\% \quad (3.7)$$

Коефіцієнт рентабельності становить:

$$ROI = \frac{51\,000 \text{ грн}}{122\,000 \text{ грн}} \times 100\% = 42\% \quad (3.8)$$

Отже, наші розрахунки показали, що впровадження двох цифрових робочих місць для державних службовців дає наступний економічний ефект:

- річний економічний ефект становить 51 тис.грн;
- термін окупності інвестицій – близько 29 місяців;
- коефіцієнт рентабельності – 42%.

Таким чином, видно, що завдяки впровадженню даного цифрового рішення установа витратить на 51 тис. грн менше щороку. Окупність за близько 2,5 роки для державної структури свідчить про високу швидкість повернення бюджетних вкладень. Це говорить про надзвичайно раціональне використання грошей платників податків.

Питання економічного ефекту від провадження цифрових рішень в державній службі є дещо відносним, оскільки більший ефект від таких рішень матимуть соціальні аспекти. І тому, соціальний ефект в нашому випадку є більш доцільним аргументом для впровадження цифрових робочих місць в державній службі. Соціальний ефект буде полягати в покращенні якості адміністративних послуг, зокрема, в більш швидкій обробці запитів громадян, в покращенні якості виконання обов'язків державними службовцями, кращого захисту інформаційних даних та загалом, оптимізації адміністративних процесів.

Висновки до розділу 3

Розробка ефективної моделі управління організаційними змінами в умовах цифровізації державного управління вимагає комплексного підходу,

який включатиме не лише технологічні (цифрові) аспекти трансформації, а й організаційні питання та людські ресурси.

Процес формування моделі управління організаційними змінами в органах державного управління має враховувати ключові аспекти, які забезпечать дієвість такої моделі. До таких аспектів варто віднести: людиноцентричний підхід; інтегроване управління організаційними змінами; управління даними та кібербезпека; гнучкість моделі та зворотний зв'язок; комунікація та чітке керівництво; відкритість до змін та інновацій.

Стратегічна модель управління організаційними змінами в державній службі має передбачати декілька основних етапів: етап діагностики та ініціації; етап проектування та планування; етап впровадження та реалізації; етап закріплення та удосконалення.

Запропонована комплексна модель управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби, що поєднує 4 етапи, забезпечує структурований підхід до управління складним процесом цифровізації, мінімізуючи ризики та максимізуючи шанси на успішну трансформацію державної служби.

Впровадження нових цифрових рішень в діяльність органів державного управління є важливим елементом удосконалення процесу надання адміністративних послуг населенню держави. Одним із таких ефективних рішень може стати впровадження цифрових робочих місць.

Розрахунки показали, що впровадження двох цифрових робочих місць для державних службовців дає наступний економічний ефект: річний економічний ефект становить 51 тис.грн; термін окупності інвестицій – близько 29 місяців; коефіцієнт рентабельності – 42%.

З іншого боку, соціальний ефект буде полягати в покращенні якості адміністративних послуг, зокрема, в більш швидкій обробці запитів громадян, в покращенні якості виконання обов'язків державними службовцями, кращого захисту інформаційних даних та загалом, оптимізації адміністративних процесів.

ВИСНОВКИ

Перший розділ роботи присвячений дослідженню теоретико-методичних аспектам управління організаційними змінами в умовах цифровізації державної служби. Визначено, що для сфери державного управління важливо, щоб організаційні зміни носили системний характер та поетапність перетворень, які зорієнтовані на впровадження інновацій та гарантування стійкого розвитку.

Визначається поняття організаційних змін у контексті державної служби як системної, поетапної та вимушеної реакції на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема на цифрову трансформацію. Такі зміни у зовнішньому середовищі охоплюють структурні, функціональні, технологічні та культурні елементи органу влади з метою постійного підвищення ефективності його діяльності, адаптивності та якості публічних послуг.

Підкреслюється критична важливість організаційних змін для сталого розвитку органів державного управління та впровадження інновацій.

В роботі визначено основні принципи управління організаційними змінами, які адаптовані до державної служби. Це, зокрема: принцип системності та послідовності, стратегічного планування, інтегрованості, комплексності, залучення та комунікації, ефективності та принцип стимулювання.

В кваліфікаційній роботі визначено, що існують певні відмінності в управлінні організаційними змінами в діяльності підприємницьких структур та в управлінні організаційними змінами в діяльності органів державної влади. Такі зміни зумовлені метою їх функціонування, місією, структурою тощо. І, перш за все, ці відмінності стосуються чинників, які є їх рушійною силою. Розглядаючи підприємницьке середовище, цілком зрозуміло, що організаційні зміни викликані, частіше за все, ринковими умовами та потребою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В аспекті

діяльності державних установ такою рушійною силою є зміни в законодавстві, перехід суспільства на новий рівень розвитку тощо.

На сьогоднішній день цифровізація державної служби є основним рушієм організаційних змін.

Цифровізація державної служби є комплексним процесом впровадження та використання інформаційно-комунікаційних технологій для перебудови внутрішньої організації функціонування органу управління, створення та надання електронних адміністративних послуг громадськості, підвищення ефективності та прозорості діяльності.

Цифровізація державної служби охоплює декілька рівнів. Ними є: впровадження електронного документообігу, діджиталізація публічних послуг та впровадження Е-урядування.

В процесі дослідження виявлено, що основними моделями управління організаційними змінами можуть виступати модель Курта Левіна, модель Джона Коттера та модель ADKAR, які найбільше враховують аспекти функціонування державної служби в умовах цифровізації.

В кваліфікаційній роботі досліджено діяльність Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області протягом 2022-2024 рр.. З'ясовано, що діяльність даної державної структури полягала в проведенні державних фінансових аудитів, спрямованих на виявлення фактів неефективних управлінських дій (рішень) або ризикових операцій, що призвели до упущення вигод чи недоотримання доходів або ж зайвих витрат, на виявлення порушень законодавства, що призвели до матеріальних і фінансових втрат.

В процесі дослідження встановлено, що за аналізовані роки спостерігалось зростання кількості об'єктів, охоплених перевіркою, а також кількість об'єктів, де виявлено фінансові порушення. Найбільше фінансових порушень, які виявило управління, було серед незаконних витрат ресурсів. Найменше фінансових порушень виявлено Управлінням Держаудитслужби

за фактом «Недостача ресурсів» - в 2022 році – на суму 1,5 млн.грн, в 2023 році – 0,6 млн.грн, в 2024 році – на суму 1,2 млн.грн.

Серед основних функцій Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області виділяють також взаємодію організації з правоохоронними органами. Така взаємодія включає, як залучення працівників Управління в якості спеціалістів про проведення фінансових аудитів, так і роботу в напрямку притягнення правоохоронними органами винних осіб до відповідальності за правопорушення, виявлені в результаті проведених аудитів безпосередньо Управлінням.

Також в кваліфікаційній роботі досліджено рівень цифрової трансформації загальних процесів розвитку держави. Так, сьогодні Україна демонструє досить високі темпи цифрової трансформації. У рейтингу Online Services Index (OSI) Україна піднялася зі 102-го місця (2018 р.) до 5-го місця (2024 р.) за рівнем розвитку цифрових державних послуг. Крім того, Київ посів 13-те місце серед 193 міст у рейтингу Local Online Services Index (LOSI) від ООН у 2024 році.

Серед інших позитивних аспектів цифровізації державної служби України можна вважати: застосунок «Дія», що є ключовим успіхом, налічуючи майже 21 млн користувачів і понад 30 доступних послуг; впровадження інформаційної системи HRMIS як централізованої бази даних держслужбовців, що зростає з 25% державних органів у 2022 році до 65% у 2024 році; участь у Програмі ЄС «Цифрова Європа» (Digital Europe) до 2027 року, що передбачає стратегічне фінансування проєктів у сферах суперкомп'ютерів, штучного інтелекту, кібербезпеки та цифрових навичок.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи надано рекомендації щодо формування комплексної моделі управління організаційними змінами, що охоплює чотири основні етапи (діагностика, проектування, впровадження, закріплення). Дана модель забезпечує структурований підхід, мінімізацію ризиків і зосереджує увагу на ключових чинниках успіху (комунікація, гнучкість, кібербезпека). Рекомендовано формування моделі управління

організаційними змінами в органах державного управління здійснювати з врахуванням ключових аспектів, які забезпечать дієвість такої моделі. До таких аспектів варто віднести: людиноцентричний підхід; інтегроване управління організаційними змінами; управління даними та кібербезпека; гнучкість моделі та зворотний зв'язок; комунікація та чітке керівництво; відкритість до змін та інновацій.

Практичний аспект дослідження підтверджується обґрунтуванням доцільності впровадження конкретних цифрових рішень, зокрема цифрових робочих місць в державній установі. Проведені розрахунки доводять економічну ефективність таких інвестицій (наприклад, річний економічний ефект у 51 тис. грн, рентабельність 42%), а також значний соціальний ефект, який полягає в підвищенні якості та оперативності надання адміністративних послуг населенню.

Таким чином, успішні та ефективні організаційні зміни в умовах цифровізації державної служби вимагають не просто впровадження цифрових технологій, а цілісного, системного підходу до управління організаційними змінами, що забезпечує як економічну вигоду, так і підвищення ефективності та рівня обслуговування громадян.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні [Електронний ресурс]: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.12.2010 № 2250-р. URL: <https://surl.li/vikkuu> (дата звернення: 12.11.2025)
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. [Електронний ресурс]: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.11.2025)
3. Проект Закон України «Про основні засади діяльності органів державного фінансового контролю». [Електронний ресурс]. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/1057> (дата звернення: 16.11.2025)
4. Положення про Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області. [Електронний ресурс]. URL: <https://khm.dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/174> (дата звернення: 15.11.2025)
5. Розпорядження КМУ «Деякі питання реформування державного управління України». [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 12.11.2025)
6. Алієв А. Цифровізація як механізм реалізації сервісної політики держави. Вісник Львівського університету. 2019. Вип. 22. С. 125—129 [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2019_22_20 (дата звернення: 24.11.2025)

7. Аналітична довідка за 2024. Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області. [Електронний ресурс]. URL: <https://khm.dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/198> (дата звернення: 14.11.2025)
8. Аналітична довідка за 2023. Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області. [Електронний ресурс]. URL: <https://khm.dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/162>(дата звернення: 14.11.2025)
9. Аналітична довідка за 2022. Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області. [Електронний ресурс]. URL: <https://khm.dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/124> (дата звернення: 14.11.2025)
10. Беляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства / Н. Є. Беляєва; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харків: Харківський національний економічний університет, 2009. – 20 с.
11. Буряк Є. Стратегії управління організаційними змінами у цифрову епоху в Україні / Є. Буряк, М. Йохна, І. Царук // Актуальні питання економічних наук. 2025. [Електронний ресурс]. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/382> (дата звернення: 04.11.2025)
12. Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві // "Економіка. національного університету імені В. Даля. Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2010. № 22 (II). С. 152–158.
13. Гапеев Л. Цифрове робоче місце: концепція впровадження / Л. Гапеев // Держслужбовець. – 2018. – №7. [Електронний ресурс]. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/july/issue-7/article-37792.html> (дата звернення: 28.11.2025)

- 14.Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т. В. Гринько // Бізнес Інформ. - 2013. - № 10. - С. 247-252.
- 15.Дані Державної аудиторської служби. [Електронний ресурс]. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/3504> (дата звернення: 07.11.2025)
- 16.Дані Національного агентства України з питань державної служби. [Електронний ресурс]. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2025)
- 17.Дані Управління Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області. [Електронний ресурс]. URL: <https://khm.dasu.gov.ua/> (дата звернення: 07.11.2025)
- 18.Карчева Г.Т. Використання технологій блокчейн як фактор підвищення ефективності фінансової сфери. Банківська справа. №2. 2017. с.110-119.
- 19.Мельник О. Організаційні зміни: сутність та види / О. Мельник, Р. Косцик // Науковий вісник НЛТУ України. Економіка, планування і управління галузі. – 2009. – Вип. 19.3. – С.231-235.
- 20.Новиченко Н.В. Цифрові компетентності публічних службовців: дис. на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / Н.В. Новиченко; Національний технічний університет "Дніпровська політехніка". – Дніпро. – 2024. – 232с.
- 21.Оксентюк С. Електронний уряд як головна складова електронного урядування. [Електронний ресурс]. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28299/2/MNPK_2019_Oksentyuk_S-Electronic_government_as_62-63.pdf (дата звернення: 13.11.2025)
- 22.Підвищуємо рівень розвитку цифрових державних послуг – Комітет з питань цифрової трансформації. [Електронний ресурс]. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/253877.html (дата звернення: 28.11.2025)

23. Програма «Цифрова Європа». [Електронний ресурс]. URL: <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/the-digital-europe-programme/> (дата звернення: 21.11.2025)
24. Радіонов Ю. Сутність та стан сучасного розвитку цифровізації економіки України / Ю. Радіонов // Економіка та суспільство. – 2025. [Електронний ресурс]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5506> (дата звернення: 07.11.2025)
25. Тарасюк О.В. Концептуальні засади гнучкого управління змінами в діяльності сучасних організацій / О.В. Тарасюк // Економіка, управління та адміністрування. – 2024. – № 2 (108). – С. 51–56. DOI: 10.26642/ema2024-2(108)-51-56.
26. Тарасюк О.В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі / О.В. Тарасюк // Економіка, управління та адміністрування. – 2024. – № 1 (107). – С. 39–46. DOI: 10.26642/ema-2024-1(107)-39-46.
27. Федчишин С. А. Цифровізація як пріоритетний напрямок реформування державної служби в Україні: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/399/10831/22584-1?inline=1> (дата звернення: 08.11.2025)
28. Цифрова трансформація системи управління людськими ресурсами на державній службі https://www.parlament.org.ua/wp-content/uploads/2025/07/ali_brief_digitalisation_hrmis.pdf (дата звернення: 08.11.2025)
29. Чернявська І.М. Управління організаційними змінами як напрям удосконалення діяльності організації / І.М. Чернявська, Р.О. Ковтун // Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. – 2022. – № 2 (5). – С. 42–51 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/270793> (дата звернення: 07.11.2025)

30. Як впроваджувати зміни за моделлю ADKAR [Електронний ресурс].
URL: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/yak-vprovadzhuvaty-zminy-za-modellyu-adkar> (дата звернення: 28.11.2025)
31. Digital Transformation and Impact on Organizational Change and Performance / T.S. Wulan, P.A. Permata Devi, D.Kurniati, Reni // Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies. – 2024. – № 5 (1). – P. 188–196. DOI: 10.62794/je3s.v5i1.3551 (дата звернення: 28.11.2025)
32. Organizational Change: Transforming Structures and Processes in the Modern Workplace / M.Elkahlout, M.B. Karaja, A.A. Elsharif and other // Information Journal of Academic Information Systems Research (Ijaisr). – 2024. – № 8 (8). – P. 38–45 [Electronic resource]. – Access mode : <https://philpapers.org/archive/ELKAOC.pdf>. (дата звернення: 11.11.2025)
33. Reiss M. Change Management / M. Reiss. – BoD – Books on Demand, 2012 - 356 p.

Завідувачу кафедри
менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ
здобувача вищої освіти
Красовського Максима Вікторовича
факультет управління, адміністрування та
туризму
2 курс, БАМ-24-1

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

06.11.2025

дата


підпис