

**Анастасія Чижмарь**  
студентка гр. ДСПУАзм-12,  
Західноукраїнський національний університет  
Науковий керівник: д.е.н., професор Володимир Горин

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

В умовах перманентної кризи та безпекових загроз, які стали новою реальністю для державного сектору України, питання адаптивності організаційної структури Державної казначейської служби набуває екзистенційного значення. Традиційна ієрархічна модель, побудована за жорстким територіально-адміністративним принципом, довела свою надійність у мирний час, проте в умовах війни та повоєнного відновлення вона потребує суттєвої модернізації. Сьогодні мова йде про екзистенційну необхідність побудови такої моделі управління публічними фінансами, яка б зберігала функціональність за будь-яких, навіть найкритичніших сценаріїв розвитку подій. Ця модернізація має характеризуватись комплексністю й охоплювати два магістральні вектори: оптимізацію організаційної структури та функціональних процесів з одного боку, та радикальне поглиблення цифровізації з переходом на ризик-орієнтовану модель управління – з іншого. Ці напрями не можуть реалізовуватися ізольовано, адже цифрова трансформація неможлива без зміни управлінської логіки, а структурні реформи не дадуть бажаного ефекту без відповідного технологічного забезпечення.

Розглядаючи перший вектор удосконалення, пов'язаний з оптимізацією організаційної структури, варто зазначити, що традиційна ієрархічна модель побудови державних органів, успадкована ще з часів радянської адміністративної школи, виявляє свою негнучкість перед лицем сучасних гібридних загроз. Оптимізація організаційної структури має розглядатися не як банальне скорочення штату, а як стратегічний маневр, спрямований на підвищення гнучкості системи та збереження керованості фінансовими ресурсами за будь-яких обставин. Ключовим вектором такої оптимізації є перехід від трирівневої структури (центр – область – район) до більш плоскої та мобільної моделі управління. Досвід функціонування служби в умовах окупації окремих територій показав, що жорстка вертикаль та територіальна прив'язка органів Казначейства до адміністративно-територіальних одиниць створює вразливості: у разі фізичного знищення офісу, відключення енергопостачання чи окупації території, надання казначейських послуг для клієнтів цього регіону опиняється під загрозою. Тому науково обґрунтованою є пропозиція щодо створення міжрайонних управлінь або регіональних сервісних центрів, які б обслуговували клієнтів екстериторіально, базуючись на хмарних технологіях доступу до даних. Організаційна структура майбутнього – це не жорстка піраміда, а мережева структура, де кожен вузол (територіальний орган) може перебрати на себе функції іншого. Це вимагає юридичного та технічного закріплення механізму, за якого будь-яке управління Казначейства, наприклад, у

Львові чи Вінниці, могло б безумовно продовжити обслуговування розпорядників коштів з Харкова чи Херсона. Такий підхід вимагає перегляду штатних розписів та посадових інструкцій у бік універсалізації компетенцій персоналу, створення міжрайонних управлінь як центрів надання послуг та концентрації бек-офісних функцій на рівні обласних управлінь або центрального апарату.

Удосконалення функціональних процесів має відбуватися в парадигмі Business Process Reengineering (BPR), що передбачає докорінний перегляд логіки виконання операцій, а не лише їх автоматизацію. На сьогодні значна частина робочого часу казначеїв витрачається на рутинні операції з перевірки первинних документів, які часто дублюються на різних етапах контролю. Необхідно перейти до філософії «ощадливого уряду», де мінімізуються зайві погодження та паперовий документообіг. Це означає усунення всіх процесів, які не створюють доданої вартості для клієнта або системи безпеки. Наприклад, перехід до моделі «єдиного вікна» не лише для подачі документів, а й для їх опрацювання, дозволить ліквідувати зайві ланки погодження всередині казначейства. Замість послідовної візи трьох відділів (видатків, звітності, комп'ютеризації) доцільно запровадити роль універсального адміністратора, який, володіючи відповідним рівнем доступу та кваліфікації, супроводжує платіж від моменту надходження до моменту списання коштів, спираючись на автоматизовані алгоритми контролю. Це дозволить не лише пришвидшити обіг коштів, що критично важливо для фінансування оборони, але й вивільнити людський ресурс для виконання більш інтелектуальних завдань, таких як аналітика та методологічна підтримка клієнтів.

Важливим аспектом оптимізації є перегляд кадрової політики та функціонального навантаження на персонал. Жодна реформа не буде успішною без вмотивованого персоналу. Низький рівень оплати праці в районних ланках при високому рівні відповідальності створює хронічний кадровий дефіцит, що в умовах зростання обсягів роботи (зокрема, через збільшення видатків на оборону та відновлення) створює ризики «відтоку мізків» та корупції. Реформування структури повинно супроводжуватися перерозподілом фонду оплати праці на користь висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в мультизадачному режимі. У наукових джерелах наголошують на необхідності запровадження системи КРІ (ключових показників ефективності) для кожного підрозділу, яка б базувалася не на кількості оброблених папірців, а на швидкості проходження платежів та відсутності помилок [1; 5]. Це дозволить трансформувати організаційну культуру від бюрократичного формалізму до сервіс-орієнтованого підходу. Доцільно створити умови, за яких професійний розвиток та ініціативність працівників будуть безпосередньо конвертуватися у матеріальну винагороду та кар'єрне зростання. Крім того, враховуючи психологічне навантаження воєнного часу, організаційна культура служби має трансформуватися у бік більшої емпатії, підтримки ментального здоров'я працівників та створення безпечного робочого середовища [4].

Крім того, оптимізація функціональних процесів неможлива без поглиблення інтеграції з іншими державними реєстрами та базами даних. Казначейство не повинно вимагати від розпорядника коштів інформацію, яка вже

є у розпорядженні держави (наприклад, у податковій службі чи реєстрах Міністерства юстиції). Автоматичний обмін даними дозволить вивільнити значні людські ресурси, які зараз задіяні у ручній збірці даних [3]. Стратегія реформування державного управління до 2025 року передбачає саме такий підхід, де державний орган перетворюється на цифрову платформу [2]. Для Казначейства це означає необхідність створення центрів компетенцій, які б займалися методологічною підтримкою та аналітикою, передавши рутинні функції виконання бюджету на відкуп автоматизованим системам та штучному інтелекту.

Безпековий компонент оптимізації структури полягає у створенні дублюючих контурів управління. Кожен територіальний орган повинен мати затверджений протокол «гарячого перемикання» функцій на інший підрозділ в іншому регіоні у разі виникнення загрози фізичного захоплення або знищення інфраструктури. Це вимагає уніфікації всіх бізнес-процесів, щоб казначей у Львові міг без додаткової підготовки продовжити обслуговування клієнтів з Харкова чи Херсона. Така взаємозамінність та екстериторіальність стають головними векторами організаційного розвитку служби в умовах невизначеності. Отож, оптимізація діяльності ДКСУ має бути спрямована на створення компактної, мобільної та технологічної структури, здатної забезпечити безперервність бюджетного процесу навіть в умовах екстремального навантаження.

#### Список використаних джерел:

1. Горин В. П. Дискусійні питання сутності та критеріїв оцінювання ефективності бюджетного менеджменту. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 155-160. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/37976>
2. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
3. Казначейська система: підручник / О. П. Кириленко, П. С. Гринчишин, З. М. Лободіна [та ін.]; за наук. ред. А. І. Крисоватого, О. П. Кириленко, Т. Я. Слюз. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 363 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42223>
4. Управління фінансами територіальних громад: теорія і практика: монографія / В. М. Булавинець та ін.; за ред. О. П. Кириленко. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 280 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/46227>.
5. Хомутенко А. В. Державний контроль ефективності управління державними фінансами України. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 48-56.