

# Огляд прогресу програми управління змінами ДПС

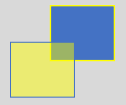
Підготовлено ОТД на прохання  
директора Організаційно-  
розпорядчого департаменту

Консультативна група ОТД: Фаріс  
Фінк, Філ Бренд та Дон Мейнворінг

Лютий 2021



Офіс технічної  
допомоги  
Казначейства США



Вступ _____	3
— Мета та завдання _____	3
— Передумови та контекст _____	3
— Короткий підсумок прогресу, досягнутого на сьогоднішній день, у побудові спроможності управління змінами _____	4
Методологія огляду _____	5
— Елементи методології огляду _____	5
— Фактори оцінки спроможності CIAT _____	6
— Трикутник змін за проєктом Prosci (PCT). Модель _____	7
Статус програми управління змінами ДПС _____	8
— Огляд та оцінка факторів оцінки спроможності CIAT _____	8
— Трикутник змін за проєктом Prosci (PCT). Огляд та оцінка моделі _____	13
Висновки та наступні кроки, рекомендовані ОТД _____	16
— Висновки _____	16
— Наступні кроки, рекомендовані ОТД _____	16
Додатки _____	18
— Майбутній аналіз прогалин (невикористаних резервів) у сфері управління змінами	
— Презентація аналізу кроків управління змінами Коттера	
— Комунікація щодо впровадження єдиної юридичної особи	
— План управління змінами	
— Документ про процедуру управління змінами	
— Наказ №128 про внутрішній аудит	



Наприкінці січня 2021 року директор Організаційно-розпорядчого департаменту звернувся до консультативної групи ОТД – Феріса Фінка, Філа Бренда та Дона Мейнворінга – з проханням оцінити прогрес, досягнутий ДПС у впровадженні комплексної програми управління змінами.

Метою цього огляду є оцінка прогресу шляхом аналізу попередніх дій ДПС, заходів, що впроваджуються в даний час, та запланованих майбутніх заходів. З метою кращого структурування нашого огляду ми проводили оцінку діяльності ДПС з використанням п'яти елементів спроможності управління змінами Всеамериканського центру податкового адміністрування (СІАТ), а також трьох елементів трикутника змін по проєкту Prosci (РСТ). У контексті обох оцінок ми широко посилаємось на восьмикрокову модель Коттера, яка зосереджує увагу виключно на «людській стороні» змін. На основі нашої оцінки ми визначаємо рівень прогресу, досягнутого ДПС, ділимося спостереженнями та надаємо рекомендації щодо подальшого посилення програми управління змінами.

### Передумови та контекст

Державна податкова служба переживає масштабні зміни. Завдяки об'єднанню усіх раніше існуючих юридичних осіб в єдину уніфіковану юридичну особу ДПС прийняла стандартну операційну модель, що використовується прогресивними податковими органами в усьому світі. Впровадження єдиної юридичної особи, зі свого боку, забезпечило основу для трансформаційних реформ як організаційної структури, так і бізнес-процесів. Водночас основна увага приділяється підвищенню прозорості та усуненню корупції.

Успіх цих взаємопов'язаних змін визначатиме майбутнє ДПС. Однак досягнення такого успіху не є гарантованим. Досягнення успіху вимагатиме зосередження уваги не тільки на управлінні проєктами та „технічній стороні змін“, але також на управлінні змінами та „людській стороні змін.“

Щоб повністю досягти своїх цілей реформування ДПС потрібно буде змінити поведінку та організаційну культуру.



У червні 2020 року ОТД розпочав роботу з надання допомоги ДПС щодо управління змінами у зв'язку із впровадженням єдиної юридичної особи (ЄЮО). Управління змінами (далі – УЗ) - це структурований підхід до забезпечення ретельного та ефективного впровадження змін та досягнення тривалої користі від таких змін. Управління змінами передбачає зосередження уваги на загальному впливі змін, а саме на тому як такі зміни впливають на окремих осіб і групи осіб, а також як ці особи переходять до нових умов.

У вересні 2020 року ОТД провела вступний семінар щодо мети та значення управління змінами для Голови ДПС та команди вищого керівництва, відповідальної за загальну реформу. Голова одразу визнав необхідність та переваги використання структурованого підходу до управління змінами як для впровадження ЄЮО, так і для відповідних реформ організаційної структури та бізнес-процесів. У цьому огляді прогресу ми окреслюємо заходи, які вже відбулися за повної підтримки Голови, та додаткові заплановані заходи.

#### Короткий підсумок прогресу, досягнутого на сьогоднішній день, у побудові спроможності управління змінами

Консультативна група ОТД вражена прогресом, досягнутим ДПС у розбудові ефективної програми управління змінами, і всіляко підтримує наміри подальшого зміцнення та потенціальної інституціоналізації інструментів та методів управління змінами.

У нашій дискусії з керівником департаменту Сергієм Злакоманом він повідомив, що амбітні терміни переходу на єдину юридичну особу потребували великої уваги до управління проєктами, і він вважає, що управлінню змінами не було приділено пріоритетну увагу, на яку воно заслуговує. Він також зазначив, що тренінг з управління змінами не проводився до завершення етапу переходу на ЄЮО. Він висловив прохання до ОТД щодо проведення огляду прогресу з метою більш широкого використання заходів управління змінами під час впровадження майбутніх нових етапів реформи.

Важливо дивитися вперед і зосереджуватися на тому, що ще можна зробити, але не менш важливо також озирнутися на те, що вже зроблено. ДПС має чим пишатися і може спиратися на свої минулі успіхи. Особливо заслуговує на увагу той факт, що ДПС домоглася певного прогресу, незважаючи на обмеження, спричинені пандемією COVID, яка обмежила велику кількість регулярних заходів управління.

Бачення без дії - це лише мрія. Дія без бачення - це просто витрачання часу. Бачення, підкріплене діями, може змінити світ.  
Джоел А. Баркер



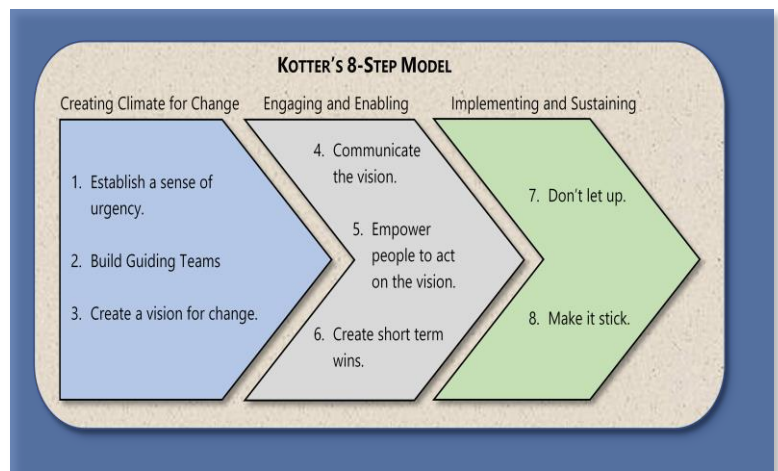
### Елементи методології огляду

Проводячи огляд, команда ОТД провела зустрічі з керівництвом управління змінами ДПС та переглянула низку документів, наданих управлінням підтримки реформ. Документи окреслюють серію заходів із управління змінами, деякі з них вже завершені, а інші заплановані. Ці документи включають аналіз процесу переходу до ЄЮО, презентацію, організовану навколо етапів моделі Коттера, опис розширеної комунікації із внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами, план управління змінами, процедурний документ та Наказ № 128, який потребує проведення внутрішнього аудиту для оцінки ефективності та результативності функцій ДПС. Усі ці документи подано в додатках.

З метою надання структурованої оцінки прогресу ОТД використав дві відомі та визнані методології:

- **Оцінка спроможності за методологією CIAT (Всеамериканський центр податкового адміністрування).** Ми виміряли спроможність управління змінами ДПС щодо п'яти потенційних спроможностей CIAT. Це порівняння полегшує оцінку готовності ДПС до формального управління змінами.
- **Модель трикутника змін по проєкту Prosci (РСТ)** Ми виміряли ефективність ДПС за моделлю РСТ. Модель визначає взаємозв'язок між управлінням проєктами, загальним керівництвом та управління змінами. Це порівняння особливо придатне для огляду результатів ДПС, досягнутих на сьогоднішній день, оскільки впровадження реформ та успішний перехід до єдиної юридичної особи потребували ретельного управління численними та складними технічними заходами та завданнями.

У зв'язку з обома цими оцінками ми широко посилаємось на восьмикрокову модель Коттера, яка фокусується винятково на людській стороні змін. Доктор Джон Коттер, професор з Гарварду, який має досвід в галузі організаційного розвитку, здобутки якого лежать в основі підходу ОТД до управління змінами. Його модель витримала перевірку часом; вона утилітарна, і вона працює. Як наведено на схемі, вісім



етапів моделі можна згрупувати у три фази.

## Фактори оцінки спроможності СІАТ

Структура СІАТ враховує п'ять факторів при оцінюванні готовності організації управляти змінами. Далі наведені короткі визначення цих факторів. Більш детальну інформацію можна знайти в наступному розділі, присвяченому статусу програми управління змінами ДПС.

1. **Лідерство:** Сфера лідерської спроможності зосереджується на конкретних діях лідерства/підтримки навколо формування спроможності та компетентності управління змінами.
2. **Застосування:** Основна увага в цій сфері зосереджена на ступені використання процесів та інструментів управління змінами щодо проєктів та ініціатив в організації.
3. **Компетенції:** У цій сфері зроблено акцент на високій відповідальності, яка вимагається управлінням змінами від працівників, керівників всіх ланок і рівнів, проєктних команд та виконавців у всій організації.
4. **Стандартизація:** Ця сфера зосереджена на методах, процесах та системах, які можуть бути використані для прийняття управління змінами як інституційного інструменту.
5. **Соціалізація:** Ця сфера підкреслює необхідність формування зобов'язань щодо управління змінами у всій організації.

Оскільки СІАТ не розробив систему балів для оцінки прогресу за п'ятьма факторами, ОТД використав власну суб'єктивну систему для цього звіту про прогрес. Для кожного фактора спроможності ОТД вибрав рівень прогресу з наступної п'ятибальної таблиці, який, на думку радників, найбільш відповідає рівню прогресу, досягнутого ДПС у впровадженні програми управління змінами:

5	Значний прогрес. Поточна спроможність вже досягла повного потенціалу.
4	Відмінний прогрес. Поточна спроможність є відмінною, і є намір подальшого посилення управління змінами.
3	Гарний прогрес. Поточна спроможність є гарною, і є намір подальшого посилення управління змінами.
2	Задовільний прогрес. Поточна спроможність є скромною, і є нечітко виражений намір подальшого посилення управління змінами.
1	Поганий прогрес. Поточна спроможність є незадовільною, і немає наміру подальшого посилення управління змінами.

### Трикутник змін за проєктом Prosci (PCT). Модель

Модель PCT – це проста, але потужна структура для відображення трьох важливих елементів будь-якого успіху заходів щодо впровадження змін: (1)

**Лідерство/Підтримка**, що забезпечує управління, стратегію та керівництво; (2)

**Управління проєктами**, що націлене на технічну сторону зміни; та (3) **Управління змінами**, що націлене на людську сторону змін.

З моменту свого першого випуску в липні 2006 р. PCT-модель Prosci допомогла численним проєктним командам та експертам з управління змінами стати ефективнішими через розуміння та кращу ефективність роботи над кожною стороною трикутника.



PCT не має системи балів для оцінки прогресу за трьома компонентами моделі. Тому ОТД знову розробив власну систему суб'єктивних балів для використання у цьому звіті про досягнутий прогрес. Для кожного з трьох компонентів PCT ОТД обрав рівень прогресу відповідно до наступної п'ятибальної таблиці, який, на нашу думку, найбільше відповідає рівню прогресу, досягнутому ДПС у впровадженні програми управління змінами:

5	Значний прогрес. Поточна спроможність вже досягла повного потенціалу.
4	Відмінний прогрес. Поточна спроможність є відмінною, і є намір подальшого посилення управління змінами.
3	Гарний прогрес. Поточна спроможність є гарною, і є намір подальшого посилення управління змінами.
2	Задовільний прогрес. Поточна спроможність є скромною, і є нечітко виражений намір подальшого посилення управління змінами.
1	Поганий прогрес. Поточна спроможність є незадовільною, і немає наміру подальшого посилення управління змінами.



## Поточний стан, виміряний з використанням факторів оцінки спроможності CIAT

### 1. Фактор оцінки спроможності лідерства.

#### Визначення фактора оцінки спроможності лідерства

Сфера спроможності лідерства зосереджена на конкретних лідерських діях та діях підтримки.

Цей фактор включає зобов'язання щодо лідерства/підтримки, діяльність та повідомлення про важливість та цінність управління змінами та зусилля з розбудови організаційних спроможностей та компетенцій. Хто підтримує розгортання управління змінами? Що вони роблять, щоб продемонструвати таку підтримку? Лідерство/підтримка відіграють вирішальну роль в ефективності управління змінами.



#### Обговорення завершених та запланованих заходів/Оцінка прогресу

1. Навесні 2020 року ДПС розробила концепцію переходу до єдиної юридичної особи. Документ включав кілька етапів восьмирічної моделі Коттера для створення середовища для змін. Це забезпечило бачення змін. Було створено відчуття терміновості, визначалися можливості, які з'являться в результаті змін. Було забезпечено лідерство шляхом створення робочої групи з питань реформ та відповідних підгруп. Перехід до ЄЮО також був включений як стратегічна ініціатива до Стратегічного плану ДПС на 2022 рік.
2. У вересні 2020 року ОТД представив Голові та вищому керівництву презентацію про роль, яку управління змінами може відіграти у реалізації ініціатив з переходу до єдиної юридичної особи. Основна увага була зосереджена на людській стороні змін, особливо на досягненні консенсусу серед ключових зацікавлених сторін і тим самим зменшенні опору цим змінам.
3. Після брифінгу ОТД Голова поклав відповідальність за управління змінами на директора Організаційно-розпорядчого департаменту. Директор департаменту Сергій Злакоман поклав поточну відповідальність на начальника управління підтримки реформ Валентину Друцьку. До повноважень керівника цього управління також входять обов'язки керівництва проектами для нагляду за широким спектром заходів, необхідних для впровадження ЄЮО, та пов'язаних з цим організаційних реформ та реформ бізнес-процесів.
4. Керівник управління підтримки реформ зібрала команду "Провідників змін" з представників функціональних підрозділів ДПС. Ця команда надаватиме допомогу як у плануванні, так і у впровадженні. ОТД провів триденний навчальний семінар для ознайомлення команди з концепціями, практиками, інструментами та технологіями управління змінами.
5. Управління підтримки реформ розробило загальний план управління змінами ДПС. Цей план поєднував діяльність з управління проектами та управління змінами і не повністю визначав власників та дати завершення, але став чудовою відправною точкою для багатьох заходів з управління змінами. ОТД представив альтернативний план управління змінами, який визначав інші можливі заходи з управління змінами.
6. Управління підтримки реформ розробило проєкт загального процедурного документа щодо управління змінами. ОТД надасть коментарі та пропозиції, одним з яких буде чітке розмежування



управління проєктами та управління змінами. Після затвердження цей документ допоможе формалізувати та інституціоналізувати програму управління змінами для ДПС.

Оцінка прогресу: 4 (Відмінний прогрес. Поточна спроможність лідерства є відмінною, і є намір подальшого посилення управління змінами).

## 2. Фактор оцінки спроможності застосування.

### Визначення фактора оцінки спроможності застосування

Основна увага в цій сфері зосереджена на ступені використання процесів та інструментів управління змінами щодо проєктів та ініціатив в організації.

Фактори для оцінки включають відсоток проєктів, що застосовують управління змінами, ступінь застосування в організації та доступність ресурсів (як кадрових, так і фінансових) для застосування управління змінами для проєктів та ініціатив.



### Обговорення завершених та запланованих заходів/Оцінка прогресу

1. ДПС визнала, що пріоритетом під час переходу до ЄЮО як етапу програми реформування ДПС було управління проєктами. Тренінг з управління змінами відбувся занадто пізно, щоб мати значний вплив на цей початковий етап.
2. ДПС має намір використовувати інструменти та методи управління змінами для залучення працівників та пошуку зворотного зв'язку щодо ініціатив з реформування ДПС за допомогою опитування у фокус-групах, а також залучення зовнішніх зацікавлених сторін та пошуку зворотного зв'язку через опитування фокус-групи, або за допомогою анкетування. Такі види залучення є належною практикою управління змінами і допоможуть створити позитивний клімат як для розгортання функціональної організаційної структури, так і для комплексної програми аналізу бізнес-процесів, спрямованої на визначення можливості їх спростити, впорядкувати та раціоналізувати. Досвід, накопичений у широкому діапазоні ініціатив реформування, дасть змогу ДПС інституціоналізувати програму управління змінами та використовувати її для всіх важливих майбутніх ініціатив із високим рівнем впливу.
3. Керівник, відповідальний за управління змінами, схвалив прийняття «Методології Коттера» як основи для застосування та управління програмою управління змінами. Доктор Джон Коттер, професор з Гарварду, має досвід в галузі організаційного розвитку, і саме його здобутки лежать в основі методології управління змінами, взятої для використання ДПС.
4. Після завершення навчання з Моделі Коттера новопризначені співробітники підрозділу управління змінами проаналізували діяльність щодо впровадження ЄЮО з метою визначення як саме впроваджені наразі заходи вписуються в модель змін. Вони склали опис початкових планів дій щодо переходу до ЄЮО, наказів про впровадження, а також хронологію внутрішніх та зовнішніх зусиль щодо комунікації. Заслугує на увагу той факт, що низку конкретних дій з управління змінами було розпочато до офіційної формалізації програми управління змінами.
5. Початкове порівняння вжитих дій з вісьмома етапами Моделі Коттера дало змогу виявити додаткові дії, які можна було б вжити. Ці заплановані заходи, які є належною практикою, включають:
  - Опитування у фокус-групах (мозковий штурм).
  - Брендуння за допомогою рекламних виразів, що легко запам'ятовуються, та використання банерів у центрах обслуговування платників, в Інтернеті та для телевізійних виступів.
  - Проведення різноманітних конкурсів серед працівників, таких як написання есе та публічні виступи.
  - Святкування досягнення швидких позитивних результатів (підвищення ефективності взаємодії членів колективу).

Оцінка прогресу: 4 (Відмінний прогрес. Поточна спроможність застосування є відмінною, і є намір подальшого посилення управління змінами).

### 3. Фактор оцінки спроможності компетенції.

#### Визначення фактора оцінки спроможності компетенції

Управління змінами вводить важливі обов'язки для працівників, керівників всіх ланок і рівнів, проєктних команд та вищого керівництва у всій організації. Ця сфера зосереджена на ресурсних компетенціях та розглядає підготовку та розвиток, необхідні для забезпечення спроможності керівників застосовувати інструменти та принципи управління змінами.



#### Обговорення завершених та запланованих заходів/Оцінка прогресу

1. Початкова увага була зосереджена на розумінні концепцій управління змінами. Це включає розуміння мети та переваг, а також ознайомлення з інструментами та методами управління змінами. Важливим є те, що ДПС також має зважувати витрати та вигоди від офіційного впровадження управління змінами.
2. Після ознайомлення з процесом та перевагами Голова доручив створити структури та забезпечити функціонування управління змінами. У результаті співпраці з радниками ОТД команда ДПС з управління змінами отримала глибоке розуміння ресурсів, вимог та зусиль, необхідних для представлення основних концепцій ключовим внутрішнім зацікавленим сторонам.
3. На сьогодні керівництво вищого рівня, співробітники підрозділу управління змінами та перші представники провідників функціональних змін пройшли початкову підготовку та ознайомлення з управлінням змінами. У рамках тренінгу були детально описані ролі та обов'язки кожного рівня управління.
4. Команда з управління змінами визначила низку пріоритетів навчання для підвищення компетенції керівників вищого рівня та керівників підрозділів. Ці посади є критично важливими для досягнення прихильності рядових працівників.

Оцінка прогресу: 4 (Відмінний прогрес. Поточна спроможність компетенції є відмінною, і є намір подальшого посилення управління змінами).

### 4. Фактор оцінки спроможності стандартизації.

#### Визначення фактора оцінки спроможності стандартизації

Ця сфера включає методи, процеси та системи, які можуть бути використані для прийняття управління змінами як інституційного інструменту. Ця сфера включає використання єдиного підходу, інтеграцію з процесами управління проєктами, створення тригерів для управління змінами та включення управління змінами в інші заходи вдосконалення. Стандартизація дозволяє "ефективному управлінню змінами" стати фіксованою складовою того як організація впроваджує зміни.



#### Обговорення завершених та запланованих заходів/Оцінка прогресу

1. При оцінці поточного стану організації, яка нещодавно почала застосовувати управління змінами, вирішальним питанням є те, як відбувається керівництво та управління початковою програмою. Іншим фактором є ступінь, до якого організація розпочала вироблення організаційного консенсусу щодо використання управління змінами для основних ініціатив. Тут помітна участь Голови в інституціоналізації управління змінами як через підписання відповідних нормативно-правових актів, так і шляхом особистої підтримки процесів управління змінами.
2. ОТД наголосив Голові, що програма управління змінами потребуватиме значних затрат часу та зусиль у той час, коли організаційний потенціал знаходиться на межі. Проте Голова вирішив прийняти потужну програму, визнаючи, що успіх його ініціатив щодо реформ потребує зміни не лише систем та процесів, але й поведінки людей та організаційної культури.
3. ДПС зробила п'ять помітних кроків у напрямку до стандартизації:
  - Призначення відповідального керівника та менеджера управління змінами.
  - Створення проєкту документа процедур управління змінами. Проєкт документа є вичерпним, і після набрання чинності він стане прекрасним практичним довідником. ОТД запропонує коментарі щодо того, як у документі розрізнити управління проєктами та управління змінами.
  - Розробка та проведення офіційних тренінгів з питань управління змінами для провідників змін, задіяних керівників та співробітників. Ці заходи розпочалися з проведення першого навчання та заплановано подальшу діяльність.

Оцінка прогресу: 3 (Гарний прогрес. Поточна спроможність стандартизації є гарною, і є намір подальшого посилення програми управління змінами).

## 5. Фактор оцінки спроможності соціалізації.

### Визначення фактора оцінки спроможності соціалізації

Ця сфера спроможності зосереджена на формуванні прихильності до управління змінами у всій організації. Ефективне нарощування спроможності та компетенцій потребує схвалення та відданості всієї організації, пересічних співробітників та керівників. Комунікація є ключовим фактором.



### Обговорення завершених та запланованих заходів/Оцінка прогресу

1. Соціалізація в контексті цього огляду охоплює як процеси, що існують для соціалізації поточних ініціатив реформування, так і процеси, необхідні для інституціоналізації програми управління змінами та забезпечення її використання для всіх майбутніх ініціатив. Система Коттера окреслює методологію для створення належного клімату для змін, залучення та сприяння зацікавленим сторонам, які зазнали впливу зміни, і, нарешті, забезпечення повного впровадження та підтримки змін.
2. Стосовно поточних ініціатив реформування ДПС проводить соціалізацію через семінари, брифінги, публічне висвітлення та тренінги. Неодноразово відбувалося спілкування із зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами щодо загальних зусиль реформування ДПС. На сьогоднішній день основна увага комунікації зосереджена здебільшого на ініціативі переходу до єдиної юридичної особи. Деякі повідомлення були цілеспрямовано направлені на конкретні групи. У міру завершення цієї ініціативи зусилля будуть спрямовані на створення організації, побудованої за функціональним принципом, та реінжинірингу бізнес-процесів.
3. Ключ до успішної соціалізації - це спочатку виявлення зацікавлених сторін і наступне адаптування повідомлень для кожної групи зацікавлених сторін. Кожна група зацікавлених сторін має як індивідуальні, так і групові інтереси - "Як це стосується мене?" і "Як це стосується нас?" Важливо визнати, що співробітники - це особлива аудиторія. Керівники та працівники нестинуть відповідальність за впровадження кожної з реформ, а також матимуть справу з особистими наслідками реформ. Поки працівники не зрозуміють особистий вплив на них, вони не сприйматимуть ідею підтримки, прийняття та використання змін.
4. Комунікаційна дисципліна все частіше застосовуватиметься до організаційної реструктуризації та зусиль з реінжинірингу бізнес-процесів, що базуються на фундаменті, створеному в результаті переходу до ЄОО. Важливим інструментом є комплексний план управління змінами та комунікаційна стратегія, побудовані навколо визначених спільнот зацікавлених сторін. ОТД погодилася допомогти ДПС у наданні підтримки управління змінами щодо цих зусиль.
5. Стосовно інституціоналізації управління змінами ключовим є перехід від спеціального розгляду управління змінами до набору повторюваних процесів, які використовуються для всіх майбутніх ініціатив. В ідеалі діяльність, що підтримує ці кроки, має бути вбудована в плани реалізації до початку впровадження ініціативи.

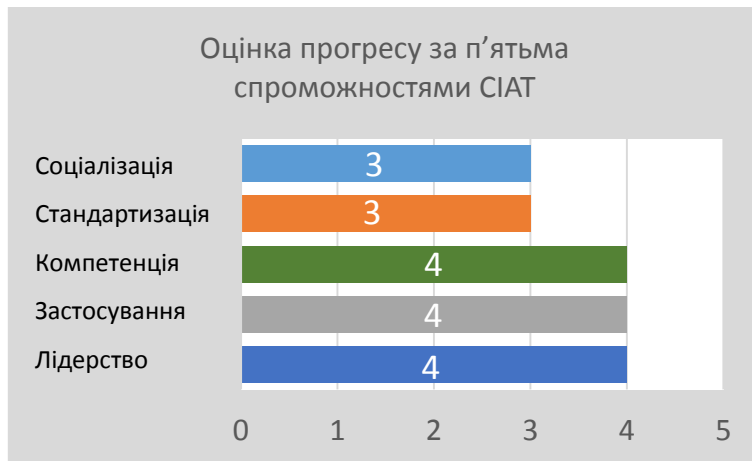
Оцінка прогресу: 3 (Гарний прогрес. Поточна спроможність соціалізації є гарною, і є намір подальшого посилення управління змінами).

## 6. Підсумковий підрахунок п'яти спроможностей СІАТ

Графіка на наступній сторінці узагальнює бали за всіма п'ятьма спроможностями СІАТ. На думку ОТД, було досягнуто відмінного прогресу в розвитку спроможностей лідерства, застосування та компетенції. Ці оцінки відображають як прогрес на сьогоднішній день, так і продемонстроване прагнення до подальшого прогресу.

Оцінки за спроможності стандартизації та соціалізації відображають оцінку ОТД щодо досягнутого гарного прогресу. Обидві ці спроможності включають ступінь, до якого організація інституціоналізувала використання управління змінами. ДПС нещодавно почала використовувати інструменти та прийоми управління змінами, але в найближчі місяці з'явиться набагато більше можливостей застосовувати практики управління змінами в міру розгортання додаткових ініціатив реформування.

Управління змінами, швидше за все, стане все більш вкоріненою належною практикою.



Підрахунок	Опис
5	Значний прогрес.
4	Відмінний прогрес.
3	Гарний прогрес.
2	Задовільний прогрес.
1	Поганий прогрес.

### Поточний стан, виміряний елементами трикутника РСТ

#### 1. Лідерство/Підтримка

Нижня частина трикутника змін за проектом (РСТ) - це лідерство/підтримка. Ця сторона відповідає за керівництво та підтримку проекту чи ініціативи.

Проектна команда, команда управління змінами, менеджери, керівники та пересічні працівники дивляться на вище керівництво в організації, щоб зрозуміти, навіщо потрібні зміни та як вони узгоджуються з основним напрямком діяльності організації.



З логістичної точки зору лідерство/підтримка передбачає надання ресурсів та фінансування, необхідних для проекту чи ініціативи. Однак окремі особи в організації також постійно оцінюватимуть рівень прихильності до змін. Перш ніж прийняти зобов'язання змінитися, співробітники хочуть побачити особисту віддачу часу та енергії керівництвом. Ймовірно в структурі ДПС немає нікого, хто не знає, наскільки Голова підтримує виконання порядку денного реформ. Він створив бачення, стратегію та відчуття терміновості. Зусилля, спрямовані на впровадження єдиної юридичної особи у ДПС, робилися і раніше. Жодне з них не досягло успіху. Керівництво Голови

було основним фактором остаточного усвідомлення цього знакового досягнення. Він залучив всю свою керівну команду, щоб спрямувати зусилля спочатку на перехід до ЄЮО, а потім на використання ЄЮО для здійснення трансформаційних змін в організаційній структурі та бізнес-процесах. Для повного усвідомлення переваг змін, що відбуваються, і досягнення тривалих успіхів ДПС також потребуватиме лідерства як вищої ланки керівництва, так і керівників середнього рівня на місцях. Дуже важливо, щоб навчання відбувалося на цьому рівні і щоб керівники, найближчі до рядових працівників, заохочували не просто дотримуватися змін, а й бути глибоко зацікавленими в них. Працівники довіряють своїм безпосереднім керівникам, а керівники - своєму керівництву.

Лідерство/підтримка мають бути наявні і в *рішеннях*, і в *діях* для забезпечення успішності змін. *Рішення* вищого керівництва пов'язують між собою сторони трикутника, які позначають лідерство/підтримку та управління проєктами. *Дії* вищого керівництва встановлюють зв'язок між керівництвом/лідерством та управлінням змінами.

Оцінка прогресу: 4 (Відмінний прогрес. Поточна спроможність лідерства/підтримки є відмінною, і є намір подальшого посилення управління змінами).

## 2. Управління проєктами.

Ліва сторона Моделі РСТ - це управління проєктами. Ця сторона зосереджена на технічній стороні проєкту чи ініціативи. Розклад, етапи, структури розподілу робіт та багато інших інструментів, що використовуються менеджерами проєктів входять до цієї сторони. Необхідно управляти ризиками та підтримувати якість. Повинні бути встановлені та дотримані чіткі терміни виконання. Важливим аспектом цієї сторони є повне визначення змін шляхом виходу за межі широкого бачення або мети до конкретного визначення того, якими будуть конкретні зміни та які заходи та завдання потрібно виконати для їх досягнення.



ДПС досягла успіху в цьому елементі моделі РСТ. Управління підтримки реформ розробило детальний та всебічний План проєкту, що охоплює безліч необхідних дій, необхідних для впровадження як ЄЮО, так і нових організаційних структур. Загальний вплив мали зміни в сфері підтримки та розробки інформаційних технологій, зміни в автоматизованих звітах, значні наслідки для управління кадрами через переміщення персоналу на нові посади, суттєві коригування у розподілі фінансів та зміни в процесах моніторингу та звітності. Створення наказів про делегування повноважень та іншої документації для просування процесу потребувало детального планування та значних зусиль із залученням багатьох наявних та новостворених підрозділів. Це

планування послуговувалося філософськими директивами, викладеними в концептуальному документі Голови ДПС 2020 року, але процес планування також викликав потребу в низці інших нових директив та керівних вказівок. Розробка поглибленого проєктного плану є важливою передумовою успішного переходу до ЄЮО та пов'язаного з цим функціонального підпорядкування. ДПС розробила надійний план і виконала його майстерно.

**Оцінка прогресу: 5 (Значний прогрес. Поточна спроможність вже досягла повного потенціалу).**

### 3. Управління змінами

Правою стороною моделі РСТ є управління змінами, яке передбачає застосування інструментів, процесів, методів та принципів для управління людською стороною проєкту чи ініціативи для досягнення бажаного результату. Тоді як сторона управління проєктами зосереджена на завданнях, пов'язаних із розробкою та реалізацією рішення, сторона управління змінами зосереджується на тому як заохотити співробітників прийняти та підтримати це рішення. Ця сторона часто є тим, чого бракує, коли проєкт реалізується і відповідає технічним вимогам, але не дає найкращих результатів для організації.



Інструменти, процеси, методи та принципи, що є складовими управління змінами, спрямовані на те, щоб допомогти працівникам, які зазнали впливу змін, перейти зі свого особистого поточного стану до свого особистого майбутнього стану. Саме люди, які змінюють підходи до роботи, в кінцевому підсумку призводять до того, що проєкт чи ініціатива дають найкращі результати для організації. Є аспекти переходу від поточного до майбутнього стану, які можуть перешкоджати або гальмувати успішні зміни. Сторона управління змінами моделі РСТ забезпечує систематичний підхід до вирішення цих питань.

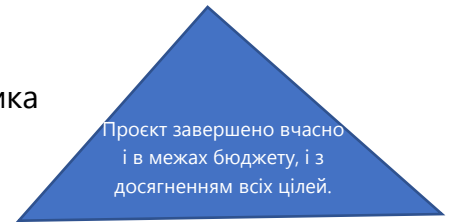
ДПС розпочала добре. Вище керівництво було проінформоване. Головний керівник та старший менеджер були визначені та призначені нести відповідальність за управління змінами. Були визначені провідники змін із усіх основних функцій, і вони є важливою частиною команди управління змінами. Команда управління змінами взяла участь у триденному навчальному семінарі. Опубліковано численні повідомлення та

проведені інструктажі на всіх рівнях. Створено процедурний посібник, що є важливим кроком на шляху до інституціоналізації програми управління змінами. Розроблено план управління змінами, але він буде доповнений додатковими заходами з управління змінами. ДПС досягла хороших успіхів і, що важливо, прагне зробити більше.

Оцінка прогресу: 3,5 (ДПС знаходиться десь посередині між гарним та відмінним прогресом).

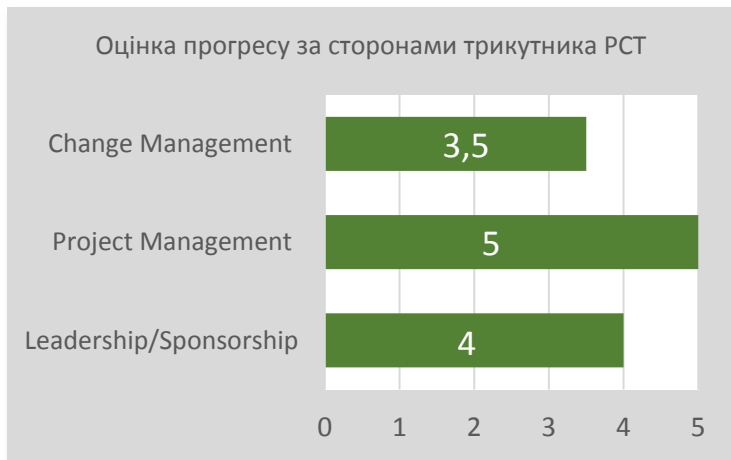
#### 4. Усі сторони трикутника РСТ зустрічаються посередині.

Важливо пам'ятати про те, що знаходиться всередині трикутника в моделі РСТ. Успіх в управлінні проектами досягається завершенням проекту за графіком, дотриманням бюджету, дотриманням усіх цілей та реалізацією очікуваних вигод.



Лідерство/підтримка, управління проектами та управління змінами - це засоби, за допомогою яких організація може досягти запланованих результатів проекту і таким чином досягти центру трикутника РСТ. Важливо чітко визначити цей центр і переконатися, що існують чіткі цілі та конкретні та вимірювані результати діяльності.

#### 7. Підсумок підрахунку для трьох сторін трикутника РСТ.



Управління змінами  
Управління проектами  
Лідерство/ підтримка

Підрахунок	5	Значний прогрес.
	4	Відмінний прогрес.
	3	Гарний прогрес.
	2	Задовільний прогрес.
	1	Поганий прогрес.





### Висновки

Підбиваючи підсумки, стає очевидним, що ДПС зробила кілька дуже позитивних кроків у напрямку створення надійної та успішної програми управління змінами. Цей прогрес був досягнутий, незважаючи на значні перешкоди. У тому, що стосується переходу на ЄЮО, управління змінами змагалось за увагу з управлінням проектами, яке контролювало сотні заходів та завдань, і все з термінами виконання, які не можна було не виконати. Прогрес був досягнутий, незважаючи на те, що навчання не було завершено до недавнього часу. Нарешті, прогрес був досягнутий у той час, коли пандемія COVID наклала численні обмеження на діяльність управління та ускладнила зв'язок.

У майбутньому ще є багато чого, що ДПС може зробити для розбудови власних перших успіхів та більш повного використання інструментів та прийомів управління змінами. Безпосередній результат полягатиме у збільшенні шансів на успішне впровадження численних реформ ДПС. Довгостроковим результатом буде інституціоналізація програми управління змінами та перетворення її на невід'ємний аспект того, як ДПС реалізує нові проекти та ініціативи. Матеріали, які ДПС представила для нашого огляду прогресу, містили багато корисних ідей. ОТД з нетерпінням чекає можливості надати допомогу ДПС у їх реалізації.

*Ми не хочемо, щоб менеджери керували нашими змінами. Ми хочемо, щоб лідери вели за собою наш прогрес.*

### Рекомендації та подальші кроки ОТД

- Провести навчання для управління підтримки реформ та управління інформаційної політики.** Метою тренінгу є:
  - Переконатися, що управління змін та управління комунікаційною політикою можуть ефективно взаємодіяти для розробки інформаційно-комунікаційних кампаній, що підтримують реформи ДПС.
  - Попрацювати над адаптацією повідомлень для ключових груп зацікавлених сторін у рамках загального плану управління змінами.
  - Вивчити можливості підвищення ефективності взаємодії членів колективу для управління змінами. Допомогти у налаштуванні процесів та програм тимблдингу.
- Доопрацювати план управління змінами.** Переконатися, що він включає додаткові елементи, запропоновані управлінням підтримки реформ у своїй

презентації під назвою Інституційні та трансформаційні зміни в Державній податковій службі України. Ці заплановані заходи, які є належною практикою, включають:

- Опитування у фокус-групах (мозковий штурм).
- Брендуння за допомогою рекламних виразів, що легко запам'ятовуються, та використання банерів у центрах обслуговування платників, в Інтернеті та для телевізійних виступів.
- Проведення різноманітних конкурсів серед працівників, таких як написання есе та публічні виступи.
- Святкування досягнення швидких позитивних результатів (підвищення ефективності взаємодії членів колективу).

План управління змінами має бути відокремленим від плану проєкту. Як альтернатива, якщо обидва вони є частиною загального плану впровадження, вони мають знаходитися в окремих розділах та містити визначення мети обох планів. Важливо буде призначити відповідальну посадову особу для кожної діяльності або завдання з управління змінами та встановити термін виконання. План управління змінами має бути динамічним, а не статичним. Оскільки ініціативи з реінжинірингу бізнес-процесів мають пріоритетне значення та впровадження, план управління змінами потрібно буде періодично модифікувати та підтримувати його в актуальному стані.

3. **Продовжити роботу над розробкою комунікаційної стратегії та плану на 2021 рік.** План є, але його можна вдосконалити.
4. **Надавати постійну допомогу підрозділу внутрішнього аудиту, відповідальному за оцінку ефективності та результативності функцій податкового адміністрування ДПС.** Аудит визначить слабкі сторони та ризики процесу та надасть інформацію, необхідну для визначення пріоритетності проєктів реінжинірингу бізнес-процесів. ОТД поділиться спостереженнями та надасть коментарі щодо детального плану аудиту, коли він буде розроблений. Згодом ОТД може бути залученим до деяких проєктів.
5. **Провести опитування у фокус-групах щодо першого етапу впровадження ЄЮО.** Фокусні групи з питань ЄЮО та організаційної реформи треба розглядати як цикл зворотного зв'язку щодо вжитих на сьогодні заходів. Команда ОТД може допомогти сформуванню та полегшити проведення перших засідань, щоб продемонструвати рекомендований процес проведення такого опитування. Для захисту від впливу COVID опитування можна проводити за допомогою телеконференції.

6. **Завершити розробку проєкту процедурного документа «Управління змінами в податковій службі України».** ОТД розгляне документ та надасть коментарі та зауваження щодо загального змісту. Розробляючи офіційний документ про програму управління змінами, ДПС може допомогти інституціоналізувати процес та зробити його звичним способом ведення справ.

## Додатки



Майбутній аналіз прогалін (невикористаних ресурсів) у сфері управління змінами



Future Change Management Gap A

Презентація аналізу кроків управління змінами Коттера



Presentation Change Management

Комунікація щодо впровадження ЄЮО



Communication on SLE Implementation

План управління змінами



Change Management Plan (1

Документ про процедуру управління змінами



Change Management Process

Наказ №128 про внутрішній аудит



Order 128 on Conducting Internal