

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інститут післядипломної освіти
Кафедра публічного
управління та менеджменту
природоохоронної діяльності

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: Сучасні тенденції побудови організаційних структур управління

Виконала студентка групи ПУА-5
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Каримова Катерина Вячеславівна

Керівник канд. екон.наук, доц.
Смірнова Катерина Володимирівна

Рецензент канд. екон.наук, доц.
Арестов Сергій Вікторович

Одеса 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Інститут післядипломної освіти
Кафедра публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва)
Освітня програма Публічне управління та адміністрування
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Павленко О.П.
“02” березня 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

студентці Каримовій Катерині Вячеславівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Сучасні тенденції побудови організаційних структур управління
керівник роботи Смірнова Катерина Володимирівна, канд.екон.наук, доцент,
затверджені наказом ОДЕКУ від “02” березня 2022 року №28-С
2. Строк подання студентом роботи 7 червня 2022 року
3. Вихідні дані до роботи матеріали наукових та періодичних видань, статті фахових збірників наукових робіт, матеріали сайтів мережі Інтернет, практичний вітчизняний досвід щодо побудови організаційних структур управління в сучасних умовах
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
 1. Теоретичні основи формування структур управління організацією в сучасних умовах.
 2. Підходи до класифікації та побудови організаційної структури управління.
 3. Аналіз та вдосконалення структури управління державного органу.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
 1. Тракткування терміну «організаційна структура управління». 2. Вимоги до формування організаційної структури управління. 3. Процес проектування організаційної структури управління. 4. Методи розробки організаційних структур управління. 5. Чинники, що впливають тип організаційної структури та її оптимізацію. 6. Типологія організаційних структур управління. 7. Підходи до класифікації організаційних структур управління.

8. Порівняння ієрархічних і адаптивних організаційних структур. 9. Особливості, переваги та недоліки ієрархічних організаційних структур управління. 10. Ознаки, переваги та недоліки різновидів органічних організаційних структур управління. 11. Структура апарату Міністерства цифрової трансформації України у 2020 та 2021 рр. 12. Причин, які викликають необхідність удосконалення організаційних структур управління. 13. Запропоновані прийоми оптимізації структури управління державного органу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 2 березня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Робота з літературними джерелами	02.03-06.03.22	83	добре
2.	Робота над розділом 1 «Теоретичні основи формування структур управління організацією в сучасних умовах»	07.03-15.03.22	84	добре
3.	Робота над розділом 2 «Підходи до класифікації та побудови організаційної структури управління»	16.03-20.03.22 17.05-21.05.22	90	відмінно
4.	Рубіжна атестація	17.05-19.05.22	86	добре
5.	Робота над розділом 3 «Аналіз та вдосконалення структури управління державного органу»	22.05-01.06.22	77	добре
6.	Оформлення роботи	02.06-06.06.22	92	відмінно
7.	Здача роботи на кафедрі (п.4.1)	07.06.22		
	Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)		85	добре

Студент _____
(підпис)

Каримова К.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Смірнова К.В.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	8
1.1. Організаційна структура управління: сутність, завдання та принципи формування.....	8
1.2. Процес проектування та методи розробки організаційних структур управління.....	13
1.3. Чинники впливу на вибір типу організаційної структури управління	20
РОЗДІЛ 2 ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ТА ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ.....	27
2.1. Типологія організаційних структур управління.....	27
2.2. Ієрархічні організаційні структури управління, їх особливості, переваги та недоліки.....	36
2.3. Сучасні види органічних організаційних структур управління.....	44
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ.....	53
3.1. Загальна характеристика діяльності Міністерства цифрової трансформації України.....	53
3.2. Аналіз організаційної структури управління Міністерства цифрової трансформації України та рекомендації з її вдосконалення.....	58
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
Додаток А.....	78
Додаток Б.....	81

ВСТУП

Сучасні умови господарювання вимагають від організацій, підприємств, установ будь-яких сфери та масштабів діяльності самостійних рішень щодо розробки стратегії розвитку, пошуку необхідних для її реалізації засобів та ресурсів, вирішення розмаїття структурних питань щодо створення, розподілу, реорганізації та перебудови організаційної структури управління тощо [8]. Для кожної організації існує найкраща і тільки їй притаманна організаційна структура управління (ОСУ), тому кожна організація самостійно повинна будувати структуру управління, прийняту лише для неї [3], але слід розуміти, що організаційна структура підприємства безпосередньо впливає на забезпечення реалізації стратегії його діяльності.

Грамотно побудована структура управління може підвищити ефективність діяльності, забезпечуючи спрощення та прискорення інформаційних потоків, чіткий розподіл обов'язків та визначення кола повноважень кожної структурної одиниці та виконавця [8].

Місце організаційної структури управління в системі організаційно-економічних відносин визначає особливу важливість її корінного вдосконалення і послідовного приведення у відповідність з вимогами та викликами сьогодення. Адже саме в результаті її раціонального формування досягається найбільш повна реалізація стратегічних цілей організації, підприємства, установи, проведення прогресивних змін в економіці, переведення її на якісно нову організаційно-економічну і технічну основу [27].

Питанням проектування структур управління організацією приділяють увагу в своїх дослідженнях як вітчизняні, так і зарубіжні науковці і практики управлінської сфери, серед яких: М. Альберт, І. Ансофф, Л. Дідковська, А. Жемчугов, В. Залож, М. Кудінова, О. Кузьмін, Д. Левчинський, Н. Метеленко, М. Мескон, А. Немченко, Г. Осовська, Л. Скібцька, І. Ступникова, А. Чикуркова, О. Чулак, А. Шегда, З. Шершньова, І. Щєбликіна та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів побудови структур управління організацією в сучасних умовах, виявлення дієвих принципів їх формування, аналіз різновидів структур та їх переваг і недоліків, а також практичних підходів до побудови ефективної структури управління.

Відповідно до мети визначено низку основних завдань дослідження:

- визначити сутність структури управління організацією, її завдання та принципи формування;
- охарактеризувати процес проектування та систематизувати методи розробки організаційних структур управління;
- виявити чинники, які впливають на вибір типу організаційної структури управління;
- проаналізувати сучасні різновиди ієрархічних та органічних організаційних структур управління, виявити їх особливості, переваги та недоліки;
- провести аналіз організаційної структури управління на прикладі державного органу - Міністерства цифрової трансформації України та запропонувати рекомендації щодо її удосконалення.

Об'єктом дослідження виступає процес побудови структури управління організацією.

Предмет дослідження – окремі напрями удосконалення структури управління організацією на прикладі державного органу.

Під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра було використано такі методи як: аналіз і синтез, методи систематизації, порівняння, узагальнення, групування, описовий, графічний, табличний тощо.

Інформаційною базою дослідження є наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених, практичні розробки фахівців, електронні ресурси мережі Інтернет з питань побудови організаційних структур управління в сучасних умовах.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у формулюванні рекомендацій щодо можливих напрямків оптимізації організаційних структур управління в сучасних умовах, з метою відповідності стратегії та цілям діяльності, викликам та змінам зовнішнього оточення, корпоративній культурі, уявленням та цінностям співробітників та керівників для забезпечення ефективного функціонування.

ВИСНОВКИ

Організаційна структура управління є одним з найважливіших елементів, завдяки якому здійснюється ефективне управління організацією. Цьому важливому організаційно-управлінському компоненту необхідно приділяти значну увагу, оскільки на даному етапі організаційні структури за змістом і наповненням стали менш мобільні і все більш статичні, інерційні, тоді як зовнішні виклики потребують швидких змін та рішень. Організаційна структура являє собою впорядковану сукупність організаційних компонентів, взаємопов'язаних між собою та розташованих у порядку підпорядкованості елементів, що відображає мету, завдання та стратегію розвитку організації, підприємства, установи, органу. Грамотно побудована ОСУ може бути використана як механізм або інструмент, що створює базу для прийняття якісних управлінських рішень, що є запорукою ефективного функціонування будь-якої організації незалежно від форми власності, сфери та масштабів діяльності.

Теоретично всі організаційні структури можуть бути досить динамічними, оскільки постійно модифікуються, адаптуються і вдосконалюються відповідно до зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Але хоча у світовій практиці існують організації з гнучкою, адаптивною організаційною структурою, все ж таки більшість, організацій існують зі статичною, негнучкою, аморфною організаційною структурою, яка часто призводить організації до проблем та складнощів у продовженні ефективного функціонування. Будь-яка організація повинна систематично проводити аналіз ефективності ОСУ, зменшувати кількість ланок, укрупнювати шляхом об'єднання структурні елементи тощо, удосконалюючи в такий спосіб СУ, щоб уникнути серйозних фінансових, людських та матеріально-технічних втрат. Удосконалення організаційної структури має відбуватися не в той момент, коли організація опинилася у кризовій ситуації, а здійснюватись на попередження її виникнення.

Удосконалення організаційної структури – процес, що має бути спрямований на точкове, своєчасне виявлення потреби у структурній, комплексній реорганізації діяльності організації. Водночас, цей процес є досить складним, оскільки дефектні елементи структур часто приховані та вимагають якісного й кількісного аналізу з боку представників керівної ланки. Незважаючи на велику кількість організацій і різний характер та масштаби їх діяльності, причини, що викликають в певний момент здійснити трансформації організаційної структури, залишаються незмінними, варіюється лише кількість проблем і рівень їх впливу на ту чи іншу організацію, підприємство, установу.

Організаційна структура управління не завжди формується на системних засадах. Тож наслідком може бути заплутана система ролей та функцій, що перешкоджає ефективній діяльності керівництва організацій. Керівники в ході функціонування організацій, як правило, можуть відчувати, що структура сформована не зовсім вірно. Проте мало хто здатний виправити ситуацію оперативно та одразу коректно, оскільки сама перспектива трансформацій організаційної структури управління викликає страх та опір в першу чергу, з боку працівників. Це не просто складний та комплексний проект, це загроза появи нескінченної низки суперечок та конфліктів. Тому часто рішення керівників обмежуються тим, що зростає кількість підрозділів та рівнів управління, в результаті ОСУ стає ще більш громіздкою та менш системною і мобільною.

В роботі детально розглянуто типологію організаційних структур управління, які є в розпорядженні керівників, але незважаючи на переваги та недоліки кожного з наведених різновидів організаційних структур, їх необхідно обирати та застосовувати виключно спираючись на особливості конкретної організації, її готовність до здійснення реструктуризації СУ для адаптації до змін у внутрішніх стратегічних орієнтирах та турбулентному зовнішньому оточенні.

При розгляді ОСУ державного органу, було виявлено, що трансформації в побудові структури викликані реальною необхідністю в покритті обсягів, розмаїття та складності завдань, які покладаються на кожного працівника апарату Міністерства, водночас, розширення штату за два роки і розростання організаційної структури провокує появу дублювання деяких видів робіт (наприклад, підготовка звітних документів за різними напрямками діяльності), порушення деяких аспектів координації роботи та встановлення зон відповідальності. Крім того, зазначено, що лінійно-функціональна структура, яка функціонує в державному органі сама по собі має певні недоліки, зокрема: високий ступінь бюрократизації діяльності; проблеми підтримки постійних взаємозв'язків та координації між різними функціональними службами; немає чіткого поділу функціональних обов'язків між усіма працівниками; працівники можуть виконувати невласливі їм обов'язки, що іноді має місце в роботі установи; через розпорошеність структурних одиниць дещо ускладнено здійснення координації різних видів діяльності, що потребує багато часу; можуть виникати розбіжності у думках держслужбовців щодо обов'язків тощо.

Серед пропозицій, які можуть допомогти оптимізувати структуру управління державного органу було виділено такі: усунення явних помилок (дублювання функцій у різних підрозділах, недотримання норми керованості, наявності невласливих функцій у функціональних блоках тощо); реалізація аутсорсингу; оптимізація централізації та децентралізації функцій управління по кожному з напрямів діяльності; зміна типу організаційної структури в подальшому функціонуванні із врахуванням принципів бірюзових структур.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аутстафінг в українських умовах: легальні схеми і незаконні «схемки». URL: <https://www.dominuslegal.com/autstafing-v-ukrayinskih-umovah-legalni-shemi-i-nezakonni-shemki/> (дата звернення: 30.05.2022).
2. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 24. С.91-95. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/17.pdf (дата звернення: 27.05.2022).
3. Готра В.В., Данаїканич О.В., Візор І.Є. Вдосконалення організаційної структури підприємства в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Випуск 21. Частина 1. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_21/1/22.pdf (дата звернення: 15.05.2022).
4. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 28.05.2022).
5. Дія. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 27.05.2022).
6. Дія.Цифрова Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 29.05.2022).
7. Дія City. URL: <https://city.diia.gov.ua/> (дата звернення: 30.05.2022).
8. Дорошенко М.П., Вороніна В.Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 52-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_5\(1\)__12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_5(1)__12) (дата звернення: 7.05.2022).
9. Е-резидентство в Україні. URL: <https://everlegal.ua/e-rezydentstvo-v-ukrayini> (дата звернення: 7.05.2022).

10. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. Проблеми економіки та менеджменту. 2015. № 5. С. 7-28
11. Загуменна Ю.О. Аутсорсинг державних функцій у контексті завдань реформування державного управління: зарубіжний досвід. URL: <https://univd.edu.ua/science-issue/issue/1530> (дата звернення: 29.05.2022).
12. Залевська О. Організація майбутнього: навіщо підприємцям «бірюза». URL: <https://buduysvov.com/publications/organizaciya-maybutnogo-navishcho-pidpruyemtsyam-biryuza> (дата звернення: 31.05.2022)
13. Залож В., Мейко О., Серватюк В. Аналіз організаційної структури управління державної прикордонної служби України. проблемні питання та протиріччя в структурі управління. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер.: Військові та технічні науки. 2016. №2. С. 29-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnarv_vtn_2016_2_5 (дата звернення: 22.05.2022).
14. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент. Теорія і практика в умовах трансформації економіки». Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
15. Кавчук А. Аутстафінг та аутсорсинг в українському правовому полі. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA013436 (дата звернення: 29.05.2022).
16. Касьмін Д.С. Трансформація управлінських процесів в органах державного управління на засадах аутсорсингу. Ефективна економіка. 2020. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/62.pdf (дата звернення: 27.05.2022).
17. Команда Мінцифри отримала нагороду «Креативні держслужбовці» в Німеччині. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/komanda-mintsifri-otrimala-nagorodu-kreativni-derzhsluzhbovtsi-v-nimechchini> (дата звернення: 31.05.2022).
18. Концепція розвитку цифрових компетентностей і план заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України №167-р від

3 березня 2021 р.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.05.2022).

19. Кудіна В.В. Процедура оптимізації організаційної структури підприємства. Наукові праці НУХТ . 2016. Т. 22. № 5. С. 85-95.

20. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Випуск 3 (14). С.199-205.

21. Левчинський Д.Л. Механізм удосконалення організаційної структури управління будівельним підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 4. С. 23-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_4_8 (дата звернення: 26.05.2022).

22. Левчинський Д.Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. Вип. 14. С. 107-110. URL: <http://www.vestnik-ekonom.mgu.od.ua/journal/2015/14-2015/26.pdf> (дата звернення: 24.05.2022).

23. Махнова Г., Шевченко С. Совершенствование организационной структуры управления предприятием. Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2013. № 1. С. 77-80.

24. Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2009. №10. С. 46-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2009_10_12 (дата звернення: 17.05.2022).

25. Мищенко Е.С. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция): учебное пособие. URL: <https://www.tstu.ru/book/elib/pdf/2011/mischenko-t.pdf> (дата звернення: 28.04.2022).

26. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навч. посібн. Вінниця: ВНТУ, 2012. 105 с.

27. Немченко А.Б. Підходи до удосконалення організаційних структур управління на промислових підприємствах і територіально-виробничих комплексах України. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/444/1/12.pdf> (дата звернення: 23.04.2022)

28. Ніколенко Ю.В. Основи економічної теорії. Підручник. К.: ЦНЛ, 2003. 540 с.

29. Орлов Е.А. Факторы и параметры, влияющие на оптимизацию организационной структуры предприятия в современный период. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-i-parametry-vliyayuschie-na-optimizatsiyu-organizatsionnoy-struktury-predpriyatiya-v-sovremennyy-period> (дата звернення: 29.04.2022).

30. Осовська Г.В., Осовський О.А. Навчальний посібник. К.: «Кондор», 2008. 664 с.

31. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 29.05.2022).

32. Положення про Міністерство цифрової трансформації України. Постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. №856. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-ministerstva-cifrovoyi-t180919> (дата звернення: 27.05.2022).

33. Продіус І.П., Пріступа М.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. Економіка: реалії часу. 2012. №3-4(4-5). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/17-22.pdf> (дата звернення: 19.05.2022).

34. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища <http://intkonf.org/radochinska-av-udoskonalennya-organizatsiynoyi-strukturi-pidpriemstv-v-umovah-rozvitku-konkurentnogo-seredovischa/>

35. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. URL: http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/issue_articles/11_1.pdf (дата звернення: 18.05.2022).

36. Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. Випуск 25. URL: http://trpe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_27.pdf (дата звернення: 26.04.2022).

37. Щебликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту: навч. посіб. з дисципліни; Мелітоп. держ. пед. ун-т ім. Богдана Хмельницького. Мелітополь: Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2015. 479 с.

**Структура апарату Міністерства цифрової трансформації України
у 2020 році [31]**

№ з/п	Найменування структурних підрозділів	Кількість штатних одиниць
1.	Керівництво Міністерства	6
1.1	Перший заступник Міністра	1
1.2	Заступник Міністра	3
1.3	Заступник Міністра з питань європейської інтеграції	1
1.5	Державний секретар	1
2	Директорат розвитку електронного урядування	18
2.1	Експертна група розвитку сфери відкритих даних	5
2.2	Експертна група розвитку публічних електронних реєстрів та інтегрованості	6
2.3	Експертна група розвитку електронних послуг	6
3	Директорат координації проектів цифрового розвитку	20
3.1	Головне управління координації проектів цифрового розвитку	15
3.1.1	Відділ координації проектів цифрового розвитку	5
3.1.2	Відділ підтримки проектів цифрового розвитку	5
3.1.3	Відділ супроводу проектів цифрового розвитку	4
3.2	Експертна група функціонального забезпечення	2
3.3	Експертна група методичного забезпечення	2
4	Директорат розвитку Національної програми інформатизації	7
4.1	Експертна група центральних програм інформатизації	3
4.2	Експертна група галузевих та регіональних програм інформатизації	3
5.	Директорат розвитку кібербезпеки	5
5.1	Експертна група з питань кібербезпеки державних електронних інформаційних ресурсів	2
5.2	Експертна група з питань розвитку технологій захисту інформації	2
6.	Директорат реінжинірингу та системного розвитку надання публічних послуг	23
6.1	Експертна група реінжинірингу публічних послуг	11
6.2	Експертна група розвитку мережі та підвищення якості надання публічних послуг, що надаються при фізичному контакті з заявниками	5
6.3	Експертна група підвищення кваліфікації персоналу надавачів публічних послуг	6
7.	Директорат функціонального розвитку цифровізації	16
7.1	Експертна група з розвитку електронних довірчих послуг	5
7.2	Експертна група з розвитку електронної ідентифікації	4
7.3	Експертна група з розвитку електронної демократії, посилення рівня цифровізації у громадах та забезпечення захисту персональних даних	6
8.	Директорат моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг	14
8.1	Експертна група оцінки якості надання публічних послуг та формування фінансової спроможності системи надання публічних	5

	послуг	
8.2	Експертна група моніторингу та контролю якості надання публічних послуг	4
8.3	Експертна група ведення реєстру публічних (адміністративних) послуг	4
9.	Директорат розвитку цифрової інфраструктури	23
9.1	Експертна група з розвитку мобільного ШСД	5
9.2	Експертна група з розвитку фіксованого ШСД	5
9.3	Експертна група зі стандартизації у сфері цифрової інфраструктури	4
9.4	Експертна група з координації державної політики	4
9.5	Експертна група з розвитку інноваційних сервісів	4
10.	Директорат розвитку цифрових навичок	9
10.1	Експертна група розвитку цифрових навичок	3
10.2	Експертна група організації цифрового навчання	3
10.3	Експертна група з питань обізнаності цифрових навичок	2
11.	Директорат стратегічного планування та європейської інтеграції	13
11.1	Експертна група з стратегічного планування	3
11.2	Експертна група з залучення МТД	4
11.3	Експертна група з цифрового співробітництва	2
11.4	Експертна група з питань євроінтеграції та євроатлантичної інтеграції	3
12.	Директорат з розвитку інноваційного підприємництва	6
12.1	Експертна група розвитку інноваційного підприємництва	2
12.2	Експертна група розвитку е-комерції	2
13.	Директорат захищеності прав людей в Інтернеті	5
13.1	Експертна група захисту цифрових прав громадян	2
13.2	Експертна група захисту прав дітей в Інтернеті	2
14.	Директорат цифрового розвитку	17
14.1	Експертна група з розвитку ІТ-індустрії	4
14.2	Експертна група з розвитку новітніх технологій та цифрових інновацій	4
14.3	Експертна група із залучення інвестицій	3
14.4	Експертна група розвитку віртуальних активів	5
15.	Директорат електронного резидентства	9
15.1	Експертна група з впровадження е-резидентства	2
15.2	Експертна група роботи з е-резидентами	2
15.3	Експертна група з підтримки та розвитку е-резидентства	2
15.4	Експертна група з оцінки ризиків та планування е-резидентства	2
16	Директорат правового забезпечення цифрової трансформації	15
16.1	Експертна група впровадження принципів державної політики цифрового розвитку та правової експертизи	4
16.2	Експертна група оцінки ефективності правового регулювання	2
16.3	Експертна група гармонізації законодавства з правом Європейського Союзу	2
16.4	Експертна група цифровізації процесів нормотворення	2
16.5	Юридичний відділ	4
17.	Фінансове управління	10
17.1	Відділ планово-фінансової роботи, бухгалтерського обліку та звітності	5

17.2	Відділ оплати праці та розрахунків	4
18.	Управління персоналу	10
18.1	Відділ роботи з персоналом апарату Міністерства	5
18.2	Відділ навчання та оцінювання персоналу	4
19.	Управління організаційного забезпечення роботи апарату Міністерства	10
19.1	Відділ розгляду звернень громадян та забезпечення доступу до публічної інформації	4
19.2	Відділ документообігу та контролю	5
20.	Відділ тендерних процедур	5
21.	Адміністративно-господарський сектор	4
22.	Головний спеціаліст з комунікацій	1
23.	Головний спеціаліст з режимної роботи	1
24.	Головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції	1
25.	Головний спеціаліст з мобілізаційної роботи та цивільного захисту	1
26.	Головний спеціаліст з питань внутрішнього аудиту	1
	УСЬОГО	250

Додаток Б

**Структура апарату Міністерства цифрової трансформації України
у 2021 році [31]**

№ з/п	Найменування структурних підрозділів	Кількість штатних одиниць
1.	Керівництво Міністерства	7
1.1	Перший заступник Міністра	1
1.2	Заступник Міністра	3
1.3	Заступник Міністра з питань європейської інтеграції	1
1.4	Заступник Міністра з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації	1
1.5	Державний секретар	1
2	Директорат розвитку електронних послуг	35
2.1.	Експертна група нормативного реінжинірингу електронних послуг	9
2.2	Експертна група впровадження, підтримки та моніторингу якості надання електронних послуг	8
2.3	Експертна група розвитку електронних послуг на єдиному веб-порталі	4
2.4	Експертна група розвитку електронних послуг в мобільному застосунку єдиного веб-порталу	6
2.5	Експертна група розвитку електронної взаємодії та інтеперабельності публічних електронних реєстрів	4
2.6	Експертна група розвитку сфери відкритих даних	3
3	Директорат розвитку Національної програми інформатизації	11
3.1	Експертна група центральних програм інформатизації	3
3.2	Експертна група галузевих та регіональних програм інформатизації	3
3.3	Відділ е-документообігу	4
4.	Директорат розвитку кібербезпеки	5
4.1	Експертна група з питань кібербезпеки державних електронних інформаційних ресурсів	2
4.2	Експертна група з питань розвитку технологій захисту інформації	2
5.	Директорат розвитку системи електронних реєстрів	10
5.1	Відділ розвитку системи електронних реєстрів	4
5.2	Експертна група формування державної політики електронних реєстрів	3
5.3	Експертна група аналітичного та експертного забезпечення	2
6.	Департамент координації проектів цифрової трансформації	20
6.1	Відділ координації проектів цифрової трансформації	5
6.2	Відділ супроводу проектів цифрової трансформації	5
6.3	Відділ сприяння проектам цифрової трансформації	5
6.4	Відділ аналітичного та експертного забезпечення проектів цифрової трансформації	4
7.	Директорат регіональної цифровізації	9
7.1	Експертна група координації проектів регіональної цифровізації	4
7.2	Експертна група Smart City, цифрової трансформації громад та електронних місцевих сервісів і послуг	4
8.	Директорат системного розвитку надання адміністративних	26

	послуг	
8.1	Експертна група з розвитку мережі та підвищення якості надання адміністративних послуг	7
8.2	Експертна група з підвищення кваліфікації персоналу надавачів адміністративних послуг	5
8.3	Експертна група з оцінки якості надання адміністративних послуг та формування фінансової спроможності	4
8.4	Експертна група з моніторингу надання адміністративних послуг	4
8.5	Експертна група з ведення реєстру адміністративних послуг	3
8.6	Експертна група з розвитку цифрових інструментів для надавачів адміністративних послуг	2
9.	Директорат функціонального розвитку цифровізації	15
9.1	Експертна група з розвитку електронних довірчих послуг	5
9.2	Експертна група з розвитку електронної ідентифікації	3
9.3	Експертна група з розвитку електронної демократії, цифровізації громадянського суспільства та забезпечення захисту персональних даних	6
10.	Директорат фіксованого та мобільного ШСД	24
10.1	Експертна група фіксованого ШСД	7
10.2	Відділ впровадження фіксованого ШСД у регіонах	5
10.3	Відділ координації політики у сфері цифрової інфраструктури	5
10.4	Експертна група мобільного ШСД	6
11.	Директорат розвитку ІТ-індустрії	11
11.1	Експертна група з запровадження цифрової бізнес країни	4
11.2	Експертна група з розвитку ІТ інструментів	4
11.3	Експертна група із залучення інвестицій	2
12.	Департамент цифрової економіки	17
12.1	Відділ з впровадження та розвитку електронного резидентства	4
12.2	Відділ з питань розвитку штучного інтелекту	4
12.3	Відділ з розвитку електронної комерції та бізнесу	4
12.4	Відділ розвитку та фінансового моніторингу ринку віртуальних активів	4
13.	Управління розвитку цифрових навичок та цифровізації освіти	13
13.1	Відділ розвитку цифрових навичок	4
13.2	Відділ впровадження проектів у сфері цифровізації освіти	4
13.3	Відділ цифровізації освіти	4
14.	Директорат європейської інтеграції	13
14.1	Експертна група з питань євроінтеграції та євроатлантичної інтеграції	5
14.2	Експертна група з захищеності прав дітей в Інтернеті	4
14.3	Експертна група з розвитку інноваційного підприємництва	3
15.	Директорат стратегічного планування та моніторингу	7
15.1	Експертна група з стратегічного планування та моніторингу	3
15.2	Експертна група з залучення МТД	3
16	Департамент правового забезпечення цифрової трансформації	24
16.1	Відділ правового забезпечення цифрової експертизи	7
16.2	Відділ впровадження принципів державної політики цифрового розвитку	7
16.3	Відділ правової експертизи	5
16.4	Юридичний відділ	4

17.	Департамент фінансово-господарської діяльності	19
17.1	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	5
17.2	Відділ оплати праці та розрахунків	4
17.3	Відділ планово-фінансової роботи	5
17.4	Відділ адміністративно-господарської роботи	4
18.	Управління персоналу	10
18.1	Відділ роботи з персоналом апарату Міністерства	5
18.2	Відділ навчання та оцінювання персоналу	4
19.	Управління організаційного забезпечення роботи апарату Міністерства	10
19.1	Відділ розгляду звернень громадян та забезпечення доступу до публічної інформації	4
19.2	Відділ документообігу та контролю	5
20.	Відділ тендерних процедур	5
21.	Сектор з питань запобігання та виявлення корупції	2
22.	Сектор комунікації	3
23.	Сектор з питань внутрішнього аудиту	2
24.	Головний спеціаліст з режимно-секретної роботи	1
25.	Головний спеціаліст з мобілізаційної роботи	1
	УСЬОГО	300