

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра національної економіки та публічного управління

Освітньо-професійна програма: Цифрове врядування

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Сервісні технології реінжинірингу діяльності органів публічної влади (на прикладі м. Києва)»

здобувача Барабошкіна Костянтина Юрійовича _____

Науковий керівник: *ст. викладач Шульга Лариса Петрівна*

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: *д.держ.упр., проф. Карпенко О.В.*

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра національної економіки та публічного управління

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Цифрове врядування

Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.В. Карпенко

2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.В. Карпенко

2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Барабошкіну Костянтину Юрійовичу

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

**на тему «Сервісні технології реінжинірингу діяльності органів публічної влади (на
прикладі м. Києва)»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «27» вересня 2024 р. № 1687-ст

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах Міністерства
цифрової трансформації України**

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методологічні аспекти реінжинірингу управлінських процесів
Розділ 2	Впровадження сервісних технологій реінжинірингу діяльності органів влади: зарубіжні та вітчизняні практики
Розділ 3	Цифрові засоби реалізації технологій реінжинірингу державно-управлінських та самоврядних процесів органів місцевої влади міста Києва
Об'єкт дослідження:	Інноваційні системи державного управління та місцевого самоврядування.
Предмет дослідження:	Сервісні технології реінжинірингу діяльності органів публічної влади (на прикладі м. Києва)
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Основною метою кваліфікаційної магістерської роботи є розробка теоретико-методологічних засад впровадження сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів та вироблення практико-орієнтованих рекомендацій щодо їх реалізації на прикладі діяльності місцевих органів влади м. Києва.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	1. Проаналізувати методологію реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів та визначити архітектуру його реалізації.
У розділі 2	1. Проаналізувати основні засади нормативно-правової бази сервісної діяльності органів місцевої влади в Україні. 2. Систематизувати на основі аналізу зарубіжного досвіду напрями удосконалення в Україні сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів. 3. Сформулювати реінжинірингову стратегію реформування організаційних структур державних адміністрацій міста.
У розділі 3	1. Визначити стратегію, умови, принципи та технології “цифровізації” органів місцевої влади м. Києва. 2. Розробити рекомендації щодо впровадження сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів на прикладі м. Києва.

Завдання підготував
науковий керівник

Л.П. Шульга

«29» вересня 2024 р.

Завдання одержав
здобувач

К.Ю. Барабошкін

«29» вересня 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 95 сторінок, 4 рисунки та список використаних джерел з 59 найменувань.

«Сервісні технології реінжинірингу діяльності органів публічної влади (на прикладі м. Києва)»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є інноваційні системи державного управління та місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є сервісні технології реінжинірингу діяльності органів публічної влади (на прикладі м. Києва).

Мета і завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної магістерської роботи є розробка теоретико-методологічних засад впровадження сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів та вироблення практико-орієнтованих рекомендацій щодо їх реалізації на прикладі діяльності місцевих органів влади м. Києва.

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- проаналізувати методологію реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів та визначити архітектуру його реалізації;
- проаналізувати основні засади нормативно-правової бази сервісної діяльності органів місцевої влади в Україні;
- систематизувати на основі аналізу зарубіжного досвіду напрями удосконалення в Україні сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів;
- сформулювати реінжинірингову стратегію реформування організаційних структур державних адміністрацій міста;
- довести необхідність домінування сервісних технологій реінжинірингу на основі реалізації цифрових форм функціонування суб'єктів управлінських та самоврядних процесів;
- визначити стратегію, умови, принципи та технології “цифровізації” органів місцевої влади м. Києва;
- розробити рекомендації щодо впровадження сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів на прикладі м. Києва.

Практичне значення отриманих результатів полягає у виробленні пропозицій щодо удосконалення сервісних механізмів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів шляхом впровадження новітніх цифрових технологій на прикладі органів місцевої влади м. Києва.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2024. Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: сервісна діяльність, реінжиніринг державно-управлінських (самоврядних) процесів, публічні послуги, органи місцевої влади, інформаційно-комунікаційні технології, цифровізація, стрибкоподібний розвиток.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми
«Цифрове врядування»
Барабошкіна К. Ю.
на тему **«Сервісні технології реінжинірингу діяльності органів публічної
влади (на прикладі м. Києва)»**

1. Актуальність теми зумовлена потребою у вдосконаленні діяльності органів публічної влади шляхом впровадження сучасних сервісних технологій реінжинірингу. На прикладі міста Києва дослідження розкриває можливості підвищення ефективності управлінських процесів через цифровізацію та модернізацію надання адміністративних послуг, що є важливим у контексті розвитку е-урядування та покращення якості обслуговування населення.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Робота відзначається високим рівнем наукової обґрунтованості та всебічним підходом до дослідження проблеми. Автор вміло поєднує теоретичні знання з практичними прикладами, що підкреслює глибину розуміння теми. Особливої уваги заслуговує аналіз зарубіжного досвіду впровадження сервісних технологій, що допомагає оцінити перспективи застосування подібних рішень в Україні.

3. Наявність самостійних розробок автора. У дослідженні представлені особисто побудовані презентаційні матеріали, проаналізовано методологію реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів, сформулювати реінжинірингову стратегію реформування організаційних структур державних адміністрацій міста, та розроблено рекомендації щодо впровадження сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів на прикладі м. Києва.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретичні висновки роботи є значущими для розуміння сучасних підходів до реінжинірингу в системі публічної влади. Практичні рекомендації щодо застосування сервісних технологій у місті Києві мають прикладний характер і можуть бути використані органами влади для вдосконалення процесів обслуговування громадян, підвищення прозорості та ефективності управління.

5. Наявність недоліків. Робота могла б виграти від більш детального аналізу економічної ефективності запропонованих рішень, що дозволило б точніше оцінити їхній вплив на фінансову сторону управлінських процесів.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: Кваліфікаційна магістерська робота Барабошкіна К. Ю. виконана на професійному рівні, результати дослідження дають відповідь на поставлені завдання у вступі, робота відповідає всім наявним вимогам та може бути допущена до захисту з оцінкою «відмінно».

Науковий керівник: старший викладач

«__» _____ 2024 р. _____

Лариса Шульга

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Барабошкіна Костянтина Юрійовича

на тему: «Сервісні технології реінжинірингу діяльності органів публічної влади
(на прикладі м. Києва)»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення обумовлена зростаючою потребою в модернізації публічного управління через впровадження цифрових технологій і реінжинірингових підходів. Сучасні виклики вимагають від органів влади, особливо на місцевому рівні, переходу до інтегрованих інформаційних систем, здатних оптимізувати управлінські процеси та покращити якість надання публічних послуг. Необхідно застосовувати новітні інструменти, що дозволять підвищити ефективність роботи місцевих органів влади, зокрема у місті Києві, що й обґрунтовує актуальність обраної теми дослідження.

Якість проведеного дослідження. Дослідження, проведене автором, відповідає основним напрямам наукових досліджень кафедри національної економіки та публічного управління. Автор ефективно використав теоретичні та практичні знання, набуті під час навчання, а також свої вміння та навички в сфері публічного управління та адміністрування для вирішення конкретних практичних завдань.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. До позитивних рис магістерської кваліфікаційної роботи можна віднести системність та послідовність викладення матеріалу, комплексний аналіз широкого діапазону питань з дослідженої проблематики, врахування поточного стану та зарубіжного досвіду при розробленні практичних рекомендації щодо впровадження сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів на прикладі м. Києва.

Зауваження. Робота містить деякі елементи ненаукової лексики й неточності мовностилістичного характеру.

Магістерська робота Барабошкіна Костянтина Юрійовича на тему «Сервісні технології реінжинірингу діяльності органів публічної влади (на прикладі м. Києва)» відповідає вимогам, які висуваються до дипломних робіт на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», може бути допущена до захисту перед ЕК та заслуговує на оцінку «відмінно».

Начальник 3 управління
Департаменту захисту інформації
Адміністрації Держспецзв'язку,
доктор філософії з публічного управління
та адміністрування



Віталій ГАВРИЛЯК

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РЕІНЖИНІРИНГУ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ	9
1.1 Основні засади реінжинірингу державно-управлінських та самоврядних процесів	9
1.2. Методологія реінжинірингу в інноваційному розвитку управлінських систем.....	17
1.3 Сервісна діяльність органів влади як основа реалізації реінжинірингу управлінських процесів	24
РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ СЕРВІСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РЕІНЖИНІРИНГУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ: ЗАРУБІЖНІ ТА ВІТЧИЗНЯНІ ПРАКТИКИ.....	35
2.1. Нормативно-правове забезпечення сервісної діяльності органів місцевої влади в Україні	35
2.2 Зарубіжний досвід застосування сервісних засобів реінжинірингу управлінських процесів.....	43
2.3 Технології та стратегії реінжинірингу управлінських процесів на місцевому рівні	52
РОЗДІЛ 3. ЦИФРОВІ ЗАСОБИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ РЕІНЖИНІРИНГУ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ТА САМОВРЯДНИХ ПРОЦЕСІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ МІСТА КИЄВА	64
3.1 Основні принципи цифровізації в контексті стрибкоподібного розвитку сервісних технологій реінжинірингу	64
3.2 Технології цифровізації органів місцевої влади м. Києва	71
3.3 Впровадження технологій цифрового робочого місця у м. Києві	76
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- ОВВ – органи виконавчої влади
- ОДВ – органи державної влади
- ОМС – органи місцевого самоврядування
- ІАС – інформаційно-аналітична система
- ІКТ – інформаційні комунікаційні технології
- ВРР – реінжиніринг бізнес процесів
- GPR – реінжиніринг державно-управлінських процесів

ВСТУП

Актуальність теми. Роль цифрових (електронних) технологій в сучасних соціальних та управлінських системах змінюється в порівнянні з початковими етапами їх впровадження: від самостійно розроблених програм, що дозволяють автоматизувати окремі функції, до великих інтегрованих інформаційних систем, які охоплюють загальними інформаційними потоками всі управлінські процеси.

Інноваційні перетворення, що відбуваються упродовж існування галузі публічного (державного) управління вимагають змістовного переосмислення існуючих методів роботи органів влади через використання процесного підходу разом з реалізацією широких можливостей інформаційно-комунікаційних технологій. Для цього необхідно застосовувати новітній інструментарій не тільки державно-управлінської науки, але й позитивний досвід практичних здобутків з реорганізації бізнес-процесів, зокрема технологій реінжинірингу.

Сьогодні на шляху організаційно-інституційних перетворень органам публічної влади в рамках Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020”, схваленою Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 [1], необхідно створити технологічні умови для ефективного надання публічних послуг відповідно до основних положень Закону України “Про адміністративні послуги” від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI (зі змінами) [2], особливо це стосується місцевих органів влади. Саме тому актуальність досліджуваної в роботі проблеми здійснення впровадження сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів на прикладі міста Києва й обумовила вибір теми магістерської роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Засновниками цього напрямку вважають Дж. Чампі, Т. Дайвенпорта та М. Хаммера [3-5]. Ця управлінська

концепція передбачає визначення оптимальних бізнес-процесів та побудову системи переходу від існуючих бізнес-процесів до оптимальних. При цьому основний акцент робиться на узгодженні бізнес-процесів зі стратегією компанії та на переході від функціональних методів управління до процесних, що також пропонується в працях, зокрема, А. Файоля. В рамках цього напрямку розглядаються й нові шляхи удосконалення ефективності, які пов'язані з оптимізацією організаційних структур, використанням потенціалу матричних та проектних команд, що дозволяє, в тому числі, налаштувати систему управління на взаємодію з ринком: аналіз ємності, збут, стимулювання продажів, забезпечення конкурентоздатності товарів та послуг. Реінжиніринг є одним з найбільш розповсюджених підходів в процесах адаптації організацій до впровадження та розвитку складних інформаційних систем.

Проблематику теоретичного осмислення реінжинірингу у вітчизняній державно-управлінській та економічній науці досліджує значна кількість вчених, зокрема С. Бай, В. Бакуменко, В. Вакуленко, О. Виноградова, І. Дегтярьова, В. Єфремов, В. Івлєв, С. Ільдеменов, О. Карпенко, В. Колтун, В. Куйбіда, О. Лебединська, Е. Ойхман, Е. Попов, С. Рубцов, В. Сімаков, С. Сухов, Ю. Тельнов, Л. Федулова, М. Фірсов, С. Яковенко. Натомість, й досі невирішеною проблемою є системне запровадження ефективних сервісних механізмів сучасного реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів місцевих органів влади України.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка теоретико-методологічних засад впровадження сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів та вироблення практико-орієнтованих рекомендацій щодо їх реалізації на прикладі діяльності місцевих органів влади м. Києва.

Для досягнення поставленої мети в ході дослідження поставлено такі наукові завдання:

- проаналізувати методологію реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів та визначити архітектуру його реалізації;
- проаналізувати основні засади нормативно-правової бази сервісної діяльності органів місцевої влади в Україні;
- систематизувати на основі аналізу зарубіжного досвіду напрями удосконалення в Україні сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів;
- сформулювати реінжинірингову стратегію реформування організаційних структур державних адміністрацій міста;
- довести необхідність домінування сервісних технологій реінжинірингу на основі реалізації цифрових форм функціонування суб'єктів управлінських та самоврядних процесів;
- визначити стратегію, умови, принципи та технології “цифровізації” органів місцевої влади м. Києва;
- розробити рекомендації щодо впровадження сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів на прикладі м. Києва.

Об'єкт дослідження – інноваційні системи державного управління та місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – сервісні засоби реінжинірингу державно-управлінських процесів (на прикладі м. Києва).

Методи дослідження. Під час данного дослідження були використані наступні методи: методи аналізу та синтезу – для дослідження основних теоретичних аспектів реінжинірингу управлінських процесів; порівняльний метод – для вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду застосування сервісних технологій; метод узагальнення – для формування висновків щодо ефективності різних технологій та стратегій реінжинірингу.

Теоретична, методична значущість отриманих результатів полягає у поглибленні розуміння реінжинірингу управлінських систем та ролі цифрових

технологій у державному й місцевому управлінні. Методичні підходи, розроблені в рамках дослідження, можуть бути використані для впровадження нових цифрових рішень та оптимізації сервісної діяльності в органах влади, зокрема для ефективного планування й реалізації цифрових технологій у процесах реінжинірингу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у виробленні пропозицій щодо удосконалення сервісних механізмів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів шляхом впровадження новітніх цифрових технологій на прикладі органів місцевої влади м. Києва.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, міжнародні документи, монографії та наукові публікації з тематики реінжинірингу, цифровізації управлінських процесів, а також матеріали, що розкривають зарубіжний досвід у цій сфері.

Структура роботи. Робота складається зі переліку умовних скорочень, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У першому розділі розглядаються теоретико-методологічні аспекти реінжинірингу управлінських процесів. Аналізуються основні засади реінжинірингу в публічному управлінні, методологія інноваційного розвитку управлінських систем, а також роль сервісної діяльності органів влади як основи для реалізації реінжинірингу управлінських процесів.

У другому розділі вивчається впровадження сервісних технологій реінжинірингу в діяльність органів влади, зокрема, на основі зарубіжного та вітчизняного досвіду. Розглядаються нормативно-правове забезпечення сервісної діяльності місцевих органів влади в Україні, вивчаються успішні практики застосування сервісних технологій реінжинірингу зарубіжних країн, а також специфіка реалізації цих технологій на місцевому рівні.

У третьому розділі аналізуються цифрові засоби реалізації реінжинірингових технологій в управлінських та самоврядних процесах органів місцевої влади м. Києва. Описуються основні принципи цифровізації

в рамках розвитку сервісних технологій, технологічні рішення, які використовуються в органах влади Києва, та впровадження технологій цифрового робочого місця для підвищення ефективності управління.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження представлені автором на III міжнародній науково-практичній онлайн-конференції «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах» (м. Київ – м. Вроцлав, 23 жовтня 2024 року) [59].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РЕІНЖИНІРИНГУ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

1.1 Основні засади реінжинірингу державно-управлінських та самоврядних процесів

В умовах розбудови в Україні інформаційного суспільства в контексті глобалізації світових демократичних процесів, потенціал та статус всіх учасників як державно-управлінського, так і самоврядного процесу значно змінюється. Набувають поширення інноваційні технології реінжинірингу, вплив яких поширюється вже не тільки на зміни бізнес-процесів, а й на діяльність виконавчих органів управління територіальними громадами, що будуються на принципах самоорганізації. Домінуючими видами діяльності виявляються саме інноваційні форми функціонування суб'єктів самоврядного процесу, які набувають нового значення із застосування інструментарію електронних засобів комунікації.

Застосування реінжинірингу управлінських систем обумовлено такими проблемами у роботі органів влади України як недосконалість нормативно-правової бази, дублювання функцій структурних підрозділів, низький рівень ефективності виконання управлінських рішень, недостатність використання наявних ресурсів, корумпованість на місцях. Безумовно, без радикальних змін та перетворень неможливо підвищити якісні показники діяльності відповідних центральних та місцевих органів влади. Реінжиніринг або перепроєктування процесів управління з'явився на початку 1990-х років як важливий внесок в теорію управління. Він пропонував організаціям перебудовувати себе, сконцентрувавши увагу на процесах, а не на функціях, що дозволило би їм кардинально підвищувати їх продуктивність [6].

Засновник теорії реінжинірингу М. Хаммер, визначає реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування процесів з метою досягнення істотного покращення якості їх функціонування. Визначення реінжинірингу можна представити у вигляді загальної формули: “Реінжиніринг = Орієнтація на процеси + Спрямовання діяльності на задоволення потреб споживачів + Нові правила роботи + Широке використання сучасних ІКТ” [3]. Натомість, Т. Дейвенпорт пов’язує реінжиніринг з інноваціями процесів: “Інновація процесу = Повна реорганізація процесу + Нові стратегії організації праці + Реалізація постійних змін, які стосуються технологічних, організаційних та людських ресурсів”. Концепція редизайну Т. Дейвенпорта надає більше можливостей і дозволяє організувати безперервний процес удосконалення на основі моделювання бізнес-процесів [7].

В процесі визначення реінжинірингу виділяють два основні типи діяльності:

1. Кризовий реінжиніринг – це перепроєктування або суттєве перетворення управлінських процесів, що застосовується, коли організація стикається з критичними проблемами. У цьому випадку комплекс заходів націлений на усунення «вогнищ проблем», які негативно впливають на діяльність компанії. Такий підхід потрібен тоді, коли ситуація в організації є критичною і необхідні швидкі, рішучі дії для стабілізації її діяльності.

2. Реінжиніринг розвитку – орієнтований на вдосконалення процесів управління та їх оптимізацію. Цей вид реінжинірингу застосовується в умовах, коли загальний стан компанії задовільний, але є потреба у покращенні динаміки її розвитку. Його метою є підтримка ефективного функціонування організації, посилення конкурентоспроможності, підвищення ефективності та адаптація до змін у ринковому середовищі.

Обидва підходи є важливими інструментами в стратегічному управлінні компанією. Кризовий реінжиніринг має короткостроковий фокус на швидке

вирішення нагальних проблем, тоді як реінжиніринг розвитку спрямований на довгострокове покращення і стійке зростання [7].

Реінжиніринг державно-управлінських процесів (Government Process Reengineering) означає стратегічне переосмислення і радикальне перепроєктування основних функцій та адміністративних процесів органів державної влади з метою суттєвого підвищення ефективності їх діяльності. Метою реінжинірингу є адаптація органів державної влади до вимог сучасного суспільства, забезпечення швидкого реагування на потреби громадян, оптимізація організаційних процесів та витрат на утримання адміністративного апарату.

Ключові елементи реінжинірингу державно-управлінських процесів:

1. Оптимізація функцій і усунення дублювань: Видалення дубльованих функцій та структурних одиниць, що підвищить координацію між відомствами та скоротить бюрократичне навантаження.

2. Цифровізація та впровадження електронного урядування: Залучення сучасних технологій, що дозволить надавати послуги громадянам цілодобово (режим 24/7) та розширить можливості для електронного документообігу, автоматизації процесів та прозорого управління.

3. Орієнтація на громадян як клієнтів: Задоволення поточних і майбутніх потреб громадян, надання сервісів, що зручні у використанні. Наприклад, електронні послуги на базі порталу «Дія» можуть розширюватися за функціоналом для підтримки принципу "єдиного вікна".

4. Підвищення ролі працівника та командної роботи: Важливо забезпечити умови для ініціативності та відповідальності на всіх рівнях державної служби. Перехід до моделі командної роботи також сприятиме більш ефективному вирішенню завдань.

5. Скорочення чисельності працівників та економія ресурсів: Завдяки автоматизації та оптимізації процесів передбачається скорочення кількості працівників, що призведе до зниження адміністративних витрат.

6. Зниження тривалості процесів: Це досягається шляхом скорочення кількості етапів в адміністративних процедурах, завдяки чому витрати часу на виконання функцій зменшуються.

Цілі та перспективи реформування:

– Забезпечення відповідності управлінських процесів вимогам інформаційного суспільства: Створення гнучкої системи управління, здатної швидко адаптуватися до змін і вимог цифрової епохи.

– Інтеграція електронного урядування: Активне використання цифрових платформ для покращення якості обслуговування громадян і розширення функцій державних послуг.

– Прозорість і підзвітність: Підвищення прозорості роботи держорганів сприятиме зменшенню корупційних ризиків та підвищенню довіри громадян до держави.

Реінжиніринг державно-управлінських процесів в Україні має значний потенціал для підвищення ефективності публічного управління, забезпечення більш якісного обслуговування громадян та зміцнення національної економіки через зниження адміністративних витрат [8].

Вітчизняні дослідники В. Логвинов та Н. Костенюк, застосовуючи реінжиніринг лише до адміністративних процесів [8, с. 543-544], під яким вони розуміють регламентований законом порядок діяльності органів виконавчої влади з реалізації покладених на них функцій, що є лише частиною класичного визначення поняття “державно-управлінський процес”, під яким розуміється “свідома і цілеспрямована послідовна діяльність, пов’язана з реалізацією державно-владних повноважень суб’єктами державного управління, унаслідок чого відбувається зміна суспільних станів, подій і явищ” [10, с. 334]. О. Карпенко у подальших наукових дослідженнях застосовує технології реінжинірингу саме до державно-управлінських процесів [11, с. 74], але з цим твердженням ми можемо погодитись лише частково, оскільки у такому випадку не буде враховано самоврядних процесів що відбуваються під час

діяльності органів місцевої влади. Удосконалюючи формулювання терміну “реінжиніринг державно-управлінських процесів”, пропонуємо під реінжинірингом самоврядних процесів розуміти кардинальну перебудову процесів врядування на місцевому рівні за допомогою сервісних засобів ІКТ з метою ефективного надання публічних послуг населенню.

Повертаючись до класичної теорії реінжинірингу зазначимо, що її основною метою є виявлення неефективних старих правил організації та ведення бізнесу для їх подальшої заміни на нові, які б відповідали сучасним вимогам. Проведення реінжинірингу є безперервним процесом, оскільки після завершення певного етапу, необхідно постійно управляти перебудовами таким чином, щоб рівень ефективності від їх реалізації не зменшувався. Отже, управління процесами з одного боку є своєрідним продовженням реінжинірингу, а з іншого його основною частиною. Основою мотивації реінжинірингу залишаються клієнти, конкуренція та кардинальні зміни. Методи розробки процесів і визначення ролі керівників та співробітників (учасників управлінського процесу) повинні бути ефективними. Відновлення здатності організації до більш ефективної роботи можливе лише у тому випадку, коли замість примусу працювати більше, співробітників навчають це робити по-іншому. Необхідно окреслити сферу відповідальності, налагодити підзвітність та модернізувати програми дій персоналу (державних службовців) відповідно до чіткого дотримання певних правил. Така організація повинна відповідати основним засадам як системного, так і ситуативного управління. Окрім того, слід запровадити інші формалізовані процедури та необхідні для їхнього виконання організаційні структури, а також механізми управління та технологічні засоби їхньої реалізації [12, с. 183].

Особливості реінжинірингу, що стосуються впровадження ERP-систем управління ресурсами підприємств, полягають у їхній двосторонній направленості. Організації використовують реінжиніринг для спрощення й прискорення процесу впровадження ERP-систем, які забезпечують внутрішню

координацію між структурними підрозділами (Enterprise Resource Planning, ERP). Зазвичай, впровадження ERP-системи також стає інструментом удосконалення управлінських процесів, оскільки дозволяє налаштувати організацію на використання кращих управлінських практик, вбудованих в ERP.

На основі досліджень відзначено, що ефективність значно підвищується при одночасному здійсненні реінжинірингу процесів та впровадженні ERP-системи. Переваги такого підходу включають швидке розгортання ERP-функцій та адаптацію адміністративних процесів до передових стандартів управління, що поліпшує організаційну координацію та ефективність. Проте, це також створює певні виклики: реінжиніринг може потребувати додаткових змін у ERP-системі для відповідності новим процесам, що збільшує складність налаштування.

Для забезпечення результативності та успішності реінжинірингу необхідно використовувати методологію моніторингу. Водночас більшість процедур контролю фокусується на часових етапах проектів і витратах, тоді як оптимізація бізнес-процесів вимагає глибшого підходу, що включає чотири етапи: вибір процесу, оцінку потреб у змінах, реалізацію змін та оцінку результатів. Сучасна концепція BPR допускає як поступові, так і радикальні зміни, що дозволяє гнучкіше адаптувати процеси відповідно до нових потреб, скорочуючи час та витрати на управління.

Досягнення успіху в реінжинірингу управлінських процесів оцінюють за чотирма основними параметрами: продуктивність процесів, ефективність управління змінами, адаптація технологій та залученість персоналу. Одним із ключових факторів успіху є управління знаннями в межах ERP-проектів. Включення оцінки рівня знань співробітників щодо ERP-систем до основних факторів успіху сприяє підвищенню продуктивності та зниженню опору нововведенням, особливо на завершальних етапах проекту. Оцінка ефективності реінжинірингу здійснюється за допомогою ключових показників

ефективності (KPI), які відображають досягнення цільових значень критичних факторів успіху (CSF).

Як відомо, у зарубіжній науковій літературі існує близько 15 методів проведення проектів реінжинірингу, і у більшості випадків їх застосування другим ключовим фактором після застосування сучасних ІКТ, можна вважати командну роботу з проведення реінжинірингу щодо здатності аналізувати, визначати конкретні адміністративні процеси та їх реконструювати. Почати реінжиніринг необхідно з вибору відповідної методології опису управлінських (самоврядних) процесів. Найбільш простими (але часом дуже ефективними, особливо на початковому етапі реінжинірингу) є: блок-схема адміністративного процесу, що складається з прямокутників (що позначають дії), ромбів (що позначають ухвалення рішення) і стрілок, що сполучають ці елементи між собою і один з одним; словесний опис адміністративного процесу, що відповідає на питання що, хто, де, як, навіщо і чому, а також які витрати часу і грошових коштів на ухвалення рішень, очікування і здійснення дій у адміністративному процесі [13].

Методології реінжинірингу державно-управлінських процесів, виходячи з основних підходів зарубіжних науковців, можна розділити на такі:

- методологія Хаммера-Чампі (консалтинговий підхід);
- методологія Дейвенпорта (теоретичний підхід);
- методологія Манганеллі-Кляйна (консалтинговий підхід);
- методологія міжнародної організації Kodak (споживацький підхід) [14].

Методологія проведення реінжинірингових проектів, розроблена для компанії Kodak [15] на основі методології Хаммера-Чампі, є структурованою послідовністю, метою якої є радикальне підвищення ефективності бізнес-процесів шляхом впровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Застосування цієї методології в різних підрозділах компанії в усьому світі підтвердило її ефективність та універсальність.

Основні етапи методології включають:

1. Початковий етап (концептуальна фаза) – На цьому етапі здійснюється детальне планування, формуються основні правила та процедури управління проектом реінжинірингу, що дозволяє забезпечити чітке адміністрування процесів.

2. Аналіз державно-управлінських процесів – Формується проектна команда, яка створює модель існуючих адміністративних процесів, визначаються менеджери для майбутнього управління перепроєктованими процесами, що закладає фундамент для системного перепроєктування.

3. Перепроєктування процесів (фаза реалізації) – На цьому етапі перепроєктування проводиться з урахуванням сучасних ІКТ, що дозволяє створити більш ефективну систему управління. Завершується етап плануванням пілотного запуску нових процесів.

4. Впровадження змін (фаза адаптації) – Впроваджуються нові процеси, і відповідно модернізується інфраструктура органів державної влади для забезпечення відповідності новим управлінським вимогам.

5. Управління трансформаціями (завершальна фаза) – Цей етап забезпечує контроль над проектом упродовж усіх стадій, долаючи виникаючі перешкоди. Завершальна фаза передбачає оцінку досягнутих результатів та врахування як позитивного, так і негативного досвіду, що сприяє підвищенню ефективності в майбутніх проектах.

Основною перевагою методології є її чітка організаційна структура і фокус на використанні сучасних ІКТ. Фаза завершення, характерна саме для цієї методології, зумовлена успішним практичним впровадженням у державних і приватних установах різних країн. Завдяки завершальній фазі оцінюються результати та впроваджуються уроки, що дозволяє підвищувати ефективність у наступних реінжинірингових ініціативах.

1.2. Методологія реінжинірингу в інноваційному розвитку управлінських систем

Патріарх американського менеджменту П. Друкер, формуючи головні завдання менеджменту корпорацій в ХХІ столітті, зазначав [17–18], що наступна інформаційна революція вже розпочалася, і це не революція в техніці, обладнанні, технологіях або програмному забезпеченні, а це революція концепцій. Сучасні управлінські системи потребують ефективні механізми, важелі та інструменти, які дозволили б зробити якісний стрибок у розвитку сервісних технологій, організації, підвищенні конкурентоспроможності та ефективності управлінських рішень.

Процес безперервного інноваційного розвитку виражається в підвищенні економічності і технологічності управління, що супроводжується зміною структури влади в бік підвищення якості на надання споживчих можливостей. Технологічний розвиток полягає в формі нових комбінацій, створення нових благ (товарів і послуг), методів керування, проведення безперервної реструктуризації, реконструкції, реінжинірингу, реорганізації. Моделі технологічного розвитку виходять з того, що має відбуватися вичерпання одних технологій і за рахунок цього процесу поява нових технологічних можливостей. Заміщення технологій відбувається не стільки в силу функціональних вдосконалень, а скільки за рахунок змін базових технологій.

Поняття “реінжиніринг” (перепроєктування, переосмислення, перебудова) пов'язане з необхідністю перепроєктування та перебудови існуючих управлінських систем. Принципова відмінність понять “інжиніринг” і “реінжиніринг” в тому, що інжиніринг як усталене поняття сприймається як “створення проекту” і “управління проектами”, в той час як “реінжиніринг” – це перепроєктування діючих управлінських систем. Інжиніринг ґрунтується на освоєних технологіях управління проектами (Project Management), що

почали формуватися в 1950-х роках і отримали міжнародну легітимізацію в Комітеті з промислового розвитку при ООН ЮНІДО, в Міжнародній організації зі стандартизації (ISO), згодом були створені наднаціональні і національні структури з розробки теоретико-методологічних основ, технологій і методик виконання окремих видів проектних робіт – IPM (Міжнародна асоціація з управління проектами), PMI (американська асоціація з управління проектами).

Інжиніринг як управлінська технологія являє собою комплекс інтелектуальних процесів, спрямованих на досягнення оптимальних результатів шляхом ефективного та раціонального використання всіх наявних ресурсів: матеріальних, трудових, технологічних та фінансових. Взаємопов'язаність цих ресурсів, а також застосування передових методів організації та управління дозволяють знизити витрати на реалізацію різних проєктів та покращити їх результативність. Інжиніринг базується на впровадженні сучасних науково-технічних досягнень та адаптації під специфічні умови і цілі проєкту.

Сучасна теорія реінжинірингу, що є ключовим елементом інжинірингової діяльності, підтримує ухвалення рішень у багаторівневих управлінських системах. Вона орієнтована на ефективне управління у середовищі, що характеризується динамічними змінами, високими темпами трансформації, проявами емерджентних властивостей складних систем, нелінійністю, а також нерівноважними процесами. Такі характеристики дозволяють ефективно реагувати на нові виклики і зміни, а також приймати зважені управлінські рішення у складних і динамічних умовах.

Реінжиніринг бізнес-процесів (бізнес-реінжиніринг) – це концепція всебічного опису функціонування організації на основі безперервного перепроєктування базових моделей діяльності; сукупність взаємопов'язаних заходів або завдань в бізнесі, спрямованих на створення певного продукту або послуг. Реінжиніринг – це механізм управлінських систем, технологія

розвитку, яка описується нелінійною динамікою, якісними переходами, синергетичними і емерджентними ефектами.

Основними змістовими і структурними підсистемами реінжинірингу управлінських систем є: вироблення концепції реінжинірингу, розробка стратегії та плану модернізації технологічної системи, розробка проекту технологічної реновації, реконструкції, реорганізації управлінських та інфраструктурних підсистем. Формат і склад робіт реконструкції в системі реінжинірингових проектів визначається планом модернізації управлінської системи. При цьому необхідно враховувати тип стратегії реінжинірингу. Необхідно розрізняти

- реінжиніринг – феніт, коли в результаті реінжинірингу повністю припиняється той вид діяльності, який існував раніше;
- реінжиніринг – диверсифікація, коли змінюються процедури прийняття управлінських рішень, але зберігається галузева спрямованість;
- реінжиніринг – прорив, коли місія і стратегія діючого органу влади спрямована на інноваційно-технологічний прорив з корінною перебудовою управлінської системи;
- реінжиніринг - поліпшення, коли в ході реінжинірингу виконуються роботи, що дозволяють покращувати окремі показники управлінської діяльності (наприклад, Lean Production – “бережливе управління”).

Відповідно до концепції синергетики самоврядність влади зводиться до найбільш важливих властивостей управлінських систем, таких як складність, нелінійність, емерджентність, синергетичність, гетерогенність, здатність до самоорганізації, саморегуляції і саморозвитку.

Положення системно-синергетичного підходу визначають флуктуації як джерело рушійної сили управлінської системи в формі інновацій. Розвиток в управлінських системах супроводжується фазовими, структурними і синергетичними трансформаціями (тобто появою емерджентності, мультиплікативності, амплікативності, амбівалентності тощо).

Сучасні системи проектного управління (Project Management) в найбільш поширених модифікаціях (PMI – Project Management Institute, США; IPMA – International Project Management Association, ЄС; BPM – British Project Management, Великобританія; APMI – Australian Project Management Institute, Австралія) формувалися як інтегративні системи управління змінами в складних технологічних системах і концентрували увагу на організаційних аспектах. Наприклад, в американському законодавстві (PMI – Body of knowledge on Project Management, PMBoK) наводиться таке формулювання терміну “управління проектами”: застосування знань, навичок, інструментів і методів до операцій проекту для задоволення вимог, що застосовуються до проекту.

Інноваційний реінжиніринг – це процес, в якому когерентно, синхронно, цілеспрямовано поєднуються перепроєктування технологічних процесів, реорганізація інституційної структури та ланцюгів прийняття управлінських рішень, перебудова економічних і ресурсних механізмів управління системою. Інноваційний реінжиніринг реалізує проекти синергетичних інновацій на основі використання бенчмаркінгу як інструменту визначення мети, обліку фрактальності поширення інновацій, що дозволяє формувати цілісну управлінську систему, зорієнтовану на самоорганізацію інноваційного розвитку через механізм позитивного зворотного зв'язку, обліку синергетичних чинників розвитку (відкритості, глобалізації), націленості на технологічний прорив або переведення системи на нову технологічну платформу.

Ключовими відмінностями концепції інноваційного реінжинірингу з методологією програмно-цільового перепроєктування від класичної концепції є такі чинники:

1. Інноваційний реінжиніринг використовує в якості методології цілепокладання форсайту і бенчмаркінгу, що враховує фактори глобалізації і

гіперконкуренції, бази знань, прецедентів, трендову динаміку розвитку проєктованих управлінських систем і “образи майбутнього”.

2. Інноваційний реінжиніринг, як інструмент розвитку, враховує як кількісні, так і якісні зміни в системі синергетичних, фазових і структурних переходів.

3. Інноваційний реінжиніринг, як головне завдання, розглядає не стільки локальні поліпшення “від досягнутого”, а скільки структурні трансформації, які виходять із бачення майбутнього (“форсайту”) і місії проєкту.

4. Інноваційний реінжиніринг, як теоретичне ядро, використовує основи економічної синергетики і синергетичного менеджменту, що забезпечують в управлінні отримання синергетичних ефектів.

5. Інноваційний реінжиніринг розглядає синергетичне управління в якості нового інструменту цілеспрямованої діяльності в умовах наявності синергетичних чинників глобалізації та клієнт-орієнтації.

Інноваційний реінжиніринг – це процес вироблення стратегічних, тактичних і операційних рішень в єдиному процесі реінжинірингу управлінських систем на змістовному рівні і включає наступні основні етапи:

1. Обґрунтування і формулювання проблеми з урахуванням синергетичних чинників розвитку економічних систем;

2. Інноваційне цілепокладання в розв'язанні проблеми;

3. Радикальне перепроєктування технологічних платформ і складних технологічних процесів з орієнтацією на технологічний прорив;

4. Створення програми реінжинірингу, що забезпечує технологічний, організаційний, ресурсний, інфраструктурний та економічний розвиток управлінських систем і адміністративних процесів;

5. Безперервний реінжиніринг технологічних платформ, управлінських систем, адміністративних-процесів як розвиток фрактальної самоорганізації;

6. Оцінка синергетичної ефективності прийнятих рішень і вибудовування позитивних та негативних складових зворотного зв'язку.

Модель інноваційного реінжинірингу – це модель такого інноваційного, організаційного, управлінського і технологічного процесу, яка орієнтується на формування нелінійних синергетичних ефектів і виходу на якісні рівні реалізації інновацій на базі системного синтезу проектного, процесного і синергетичного підходів.

Необхідною умовою реалізації проекту інноваційного реінжинірингу управлінської системи, що розвивається і самоорганізується, є наявність наступних характеристик:

- створення ефективного організаційного механізму реалізації проекту;
- вибір базової ланки реалізації і розвитку проекту, здатної виконати роль ключового параметра;
- наявність активних факторів, здатних виконати завдання каталізаторів розвитку проектів;
- наявність місії, системи цілей, системи завдань і організаційно-економічного механізму, що забезпечує когерентну дію всіх підсистем фрактально концентрованих в просторі і в часі, і орієнтованого на отримання синергетичних ефектів у розвитку;
- переклад в режим самоорганізації взаємодій учасників проекту на основі створення системи позитивного зворотного зв'язку;
- створення ефективної інфраструктури синергетичного розвитку.

Організаційно-економічний механізм проектного управління включає наступні складові системи інноваційного реінжинірингу:

- вихідні дані для реінжинірингу (фактори прямої дії, фактори непрямого впливу, внутрішньо-системні ресурси, соціально-економічні фактори);
- концепцію: бачення→місія→цілі→завдання→концепція→стратегія;
- процеси реалізації стратегії (плани, програми, проекти, прогнози);
- створення системи контролінгу та управлінського обліку;

- створення системи реалізації функцій;
- використання сучасних інструментів, механізмів, важелів виконання;
- формування критеріїв розвитку, вибір азимута розвитку, вибір темпу розвитку, вибір моделі розвитку.

Для реалізації теоретичних положень інноваційного реінжинірингу управлінських систем необхідна розробка спеціальної концепції виконання реінжинірингових робіт з відповідним контентом. Найважливішими вимогами інноваційного реінжинірингу, яким повинна відповідати методологія реалізації цієї концепції, є наступні:

- структуризація всіх етапів і процесів регульованої інноваційної діяльності від стартапів до впровадження;
- створення нормативно-правового забезпечення;
- вироблення методології цілепокладання;
- створення організаційно-функціональних структур;
- створення проектної інфраструктури;
- створення відповідного фінансового забезпечення;
- створення адекватної місії систем цілей і завдань кадрового забезпечення;
- створення системи мотивації учасників проектування і реалізації інноваційного процесу;
- створення апарату і організаційно-економічного механізму реалізації цілей і завдань реінжинірингу;
- створення системи оцінки ефективності виконання роботи.

Цілепокладання формує сенс практики і складається з формування бажаного “образу майбутнього” (визначення цілі). Визначенню цілі передують постановка проблеми, яка включає формулювання парадигми (стилю, типу мислення). Виходячи з програми формулюється проблема, проводиться побудова проблеми, що включає: поділ проблеми на підпитання, формування

структури проблеми, визначення композиції і локалізації, оцінки проблеми в просторово-тимчасовому масштабі.

Цілевизначення полягає в побудові дерева цілей і дерева рішень. Дерево цілей будується графічним методом з формулюванням цілей від найбільш загальних до більш конкретних (декомпозиція проблеми) з доведенням проблеми до рівня конкретних завдань, тобто таких цілей, які можуть бути кількісно описані.

Органи влади, що вибрали в якості своєї місії лідерство та процеси реалізації сервісної діяльності, орієнтуються в прогнозуванні бажаного “образу майбутнього” управлінських систем на бенчмаркінг, як на інструмент визначення мети.

Бенчмаркінг повинен бути безперервним, всебічним і полягати у вивченні внутрішнього потенціалу конкурентоспроможності організації, так і в вивченні кращих зарубіжних зразків.

Систематичний порівняльний аналіз досягнутого рівня з кращими закордонними зразками дозволяє створити основу для послідовної реалізації процесу інноваційного реінжинірингу будь-якої управлінської системи.

1.3 Сервісна діяльність органів влади як основа реалізації реінжинірингу управлінських процесів

У сучасній науковій літературі сфера послуг характеризується як сукупність галузей економіки, що надає послуги населенню. У сфері послуг поки не склалася завершена за набором ознак і змістом діяльності класифікація. До сфери послуг прийнято включати культуру, освіту, охорону здоров'я, побутове обслуговування, рекреаційні послуги, громадське харчування. Відомі економісти США. Д. Еванс і Б. Берман, обмежуються “спільною” класифікацією виробів і послуг, не виділяючи останні в окрему групу або клас. Вони називають, зокрема, “споживчі послуги”, “товари та

послуги виробничого призначення” та “товари виробничого призначення”. Історично кожен вид послуг розглядався окремо як специфічна сфера діяльності з тільки їй властивими особливостями. А вся сфера послуг представлялася як сукупність цих видів діяльності і фактично зводилася до їх перерахунку. Узагальнюючи дослідження різних авторів, можна зазначити, що послуга – це соціально-значуще благо у вигляді сукупності його різноманітних видів і форм (як матеріальної, так і нематеріальної), яке надається суб’єктами різних форм власності з метою задоволення певних потреб споживачів [19, с. 54].

У будь-якому суспільстві існує певний набір соціальних потреб. Вони складаються в певний набір послуг, наданням і розподілом яких займається в основному держава безпосередньо через свої інститути управління або через громадські організації і підприємства різних форм власності. Найбільш складну, з теоретичної точки зору, сферу представляють собою послуги у сфері цивільного захисту, адже виникає багато суперечливих питань про можливість їх споживання, надання та каналів розподілу. Більшість послуг у сфері цивільного захисту представляються специфічними видами соціальних благ, що мають важливе значення для особистості і суспільства. Їх особлива значимість для людини обумовлена вітальним характером (важливі для збереження життя та здоров’я), базовим характером в її психологічному стані (важливі для відчуття впевненості у завтрашньому дні).

Розвиток інформаційного суспільства впливає на зміни у підходах та можливостях щодо здійснення сервісної діяльності органами влади (надання певних публічних послуг). Виділяють 2 підходи до трактування публічної послуги: управлінський, де наголос робиться на взаємодії держави та зовнішніх суб’єктів; та ринковий, який визначає послуги як продукт, що надається органами влади фізичним і юридичним особам. Під процесом надання публічних послуг розуміється певний набір процедурних вимог до порядку здійснення сервісної діяльності органом влади, що поєднує

технологічний, матеріальний і ресурсний аспекти надання публічної послуги за потребами споживачів. Процес надання публічної послуги встановлюється законним та підзаконним нормативно-правовим актом, що визначає місце її надання, необхідний проміжок часу, вартість послуги, вимоги до кваліфікації безпосередніх надавачів та інформаційне супроводження клієнтів. Процес сервісної діяльності органів влади є певним договором між державою і суспільством, який визначає порядок надання публічних послуг.

Автоматизація надання публічних послуг вимагає наявності трьох ключових компонентів: планування попиту на послуги, забезпечення їх надання в електронному форматі, а також аналізу параметрів, які відображають якість та ефективність процесу надання послуг. Крім того, важливими аспектами підвищення ефективності надання публічних послуг є:

- Створення єдиної інтегрованої системи порталів органів державної влади, що забезпечує електронну взаємодію в рамках G2C (взаємодія між урядом і громадянами), G2B (взаємодія між урядом і бізнесом) та G2G (взаємодія між органами влади).

- Розробка і вдосконалення нормативно-правової бази, яка регулює процес надання публічних послуг з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій. Це охоплює положення про порядок надання послуг, надання інформації про діяльність органів влади, що є необхідною для громадян та бізнесу.

- Прийняття підзаконних актів, які регламентують надання публічних послуг в електронній формі із застосуванням мереж загального користування, що сприяє прозорості і зручності процесу для користувачів.

Інтеграція технологічних рішень у процес надання публічних послуг забезпечує низку переваг, серед яких: оптимізація процесу прийому заяв, дотримання встановлених термінів розгляду, підвищення якості аналізу документів, скорочення часу обробки заяв на кожному етапі, швидкий обмін інформацією із заявниками та можливість повного переходу до електронного

документообігу. Це сприяє оперативному обміну запитами та відповідями, що дозволяє уникнути використання паперових документів та значно скорочує терміни надання інформації, забезпечуючи більш зручний і швидкий доступ до публічних послуг [20]. Архітектуру реалізації реінжинірингу державно-управлінських процесів можна розглядати як системну організацію елементів сервісної діяльності, що об'єднує функціональні компоненти для забезпечення їх ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем на основі встановлених правил. Інформаційно-аналітичну систему для підтримки цього реінжинірингу варто розуміти як інтеграцію архітектурних рішень, що застосовують інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) для збору, обробки та аналізу інформації. Ця система акумулює дані з внутрішніх і зовнішніх джерел, що дозволяє органам влади отримувати необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих державно-управлінських рішень і надання якісних публічних послуг.

До адміністративної належить область опису архітектури, яка визначається вищим керівництвом, що відповідає за головні функції, місію, стратегію та фактори успіху організації. Це область, де описуються функції державного органу влади, адміністративні регламенти та перелік послуг, що надаються громадянам. При цьому, послуги повинні бути описані у формі моделей технічних процесів, що забезпечують реалізацію визначених послуг, наприклад, повинні бути розглянуті всі необхідні кроки бізнес-процесу від запиту користувача до надання відповіді. Бізнес-моделі забезпечують відповідність між ключовими бізнес-процесами та інформаційно-технологічною архітектурою, а також будуються лише для тих основних бізнес-процесів, що будуть змінюватися. Моделі бізнес-архітектури повинні надавати мінімум інформації про ключові функції, процеси та потоки інформації, але бути достатніми для процесу прийняття рішень. Деталізація бізнес-моделей повинна включати наступні компоненти опису: декомпозиція функцій та процесів, аналіз подій, моделювання виконання функцій та

процесів, інтеграція функцій та процесів. Успішна реалізація принципів електронного уряду вимагає проведення робіт по реструктуризації виконання функцій органами державної влади та управління на рівні процесів та адміністративних регламентів [21].

Якщо архітектура органу влади, як архітектура звичайної організації, відображає структуру формалізованих процесів організаційного планування, управління персоналом, прийняття рішень, комунікації, обліку, аналізу, контролю і регулювання, здійснення документообігу з урахуванням надання публічних послуг (тобто реалізація CRM-методології), то взаємодія органів влади між собою – це питання значно складніше та лежить у іншій площині.

Перелічені фактори створюють необхідні умови для економії ресурсів, часу та уніфікації процесів у проектах електронного урядування. Це досягається шляхом створення архітектури спільних сервісів, яка включає платформи для електронних платежів, державних електронних документів, безпекові сервіси та спільну систему для обробки запитів. Економія ресурсів тут особливо помітна на сервісах із високим обсягом транзакцій, таких як платформи для електронних платежів, бухгалтерського обліку, аналітичної роботи з великими масивами даних та формування звітності.

Інші компоненти, такі як бази персональних даних, земельний кадастр, реєстри прав власності та автомобільних номерів, допомагають забезпечити точність інформації та усунути її дублювання. Це дозволяє отримувати повну та інтегровану картину наявних ресурсів і сприяє покращенню процесів взаємодії з громадянами та бізнесом під час прийняття управлінських рішень.

Загальна структура сервісів у реінжинірингу державно-управлінських процесів створює базу для більш гнучкої та ефективної діяльності органів влади, що сприяє підвищенню прозорості, прискоренню процедур і підвищенню якості обслуговування громадян і підприємств.

Структура загальних сервісів засобів реінжинірингу державно-управлінських процесів органів влади на рис. 1.1.

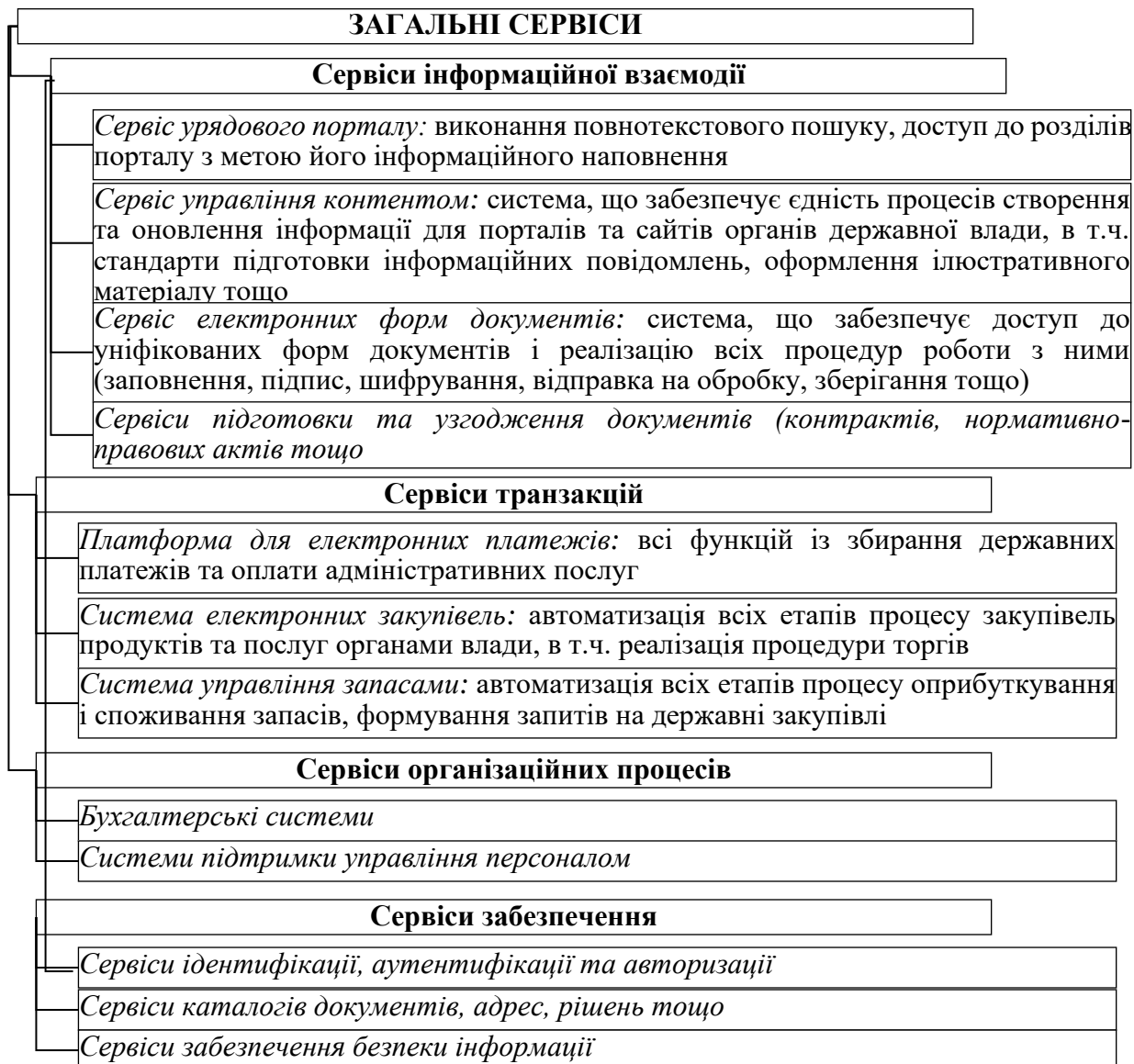


Рисунок 1.1 – Структура сервісів засобів реінжинірингу державно-управлінських процесів органів влади

Джерело: складено автором на основі джерела [21]

При формуванні архітектури в якості загальних, розглядаються ті сервіси які реалізуються у всіх органах влади та забезпечують безперервне і спільне покращення діяльності. Архітектура прикладних сервісів визначає перелік відповідних систем, які необхідні для виконання адміністративних процесів та включає проектування, розробку та їх інтеграцію. Вона включає 2 основні контексти управління: сферу прикладних систем організації та сферу розробки прикладних систем. Ці прикладні системи відносять до специфічних для кожного органу (груп органів) влади державно-управлінських процесів і

рішень. В якості прикладних сервісів можна назвати сервіси обліку кадрів, обробки податкових та митних декларацій, забезпечення оперативно-розшукової діяльності, системи фінансового планування, галузевої статистики тощо.

Аналіз й оптимізація адміністративних процедур та публічних послуг передбачає збирання інформації про існуючу практику сервісної діяльності, аналіз адміністративних регламентів і процесів, вироблення електронних адміністративних регламентів як основи певного технічного завдання на створення або реінжиніринг державно-управлінських процесів. Реінжиніринг визначають як процес трансформації функціонуючої управлінської системи, що спрямований на підвищення її ефективності в умовах змін середовища, в якому функціонує ця система. Стандартною моделлю реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів є модель підкови (рис. 1.2), яка розглядає реінжиніринг як процес взаємодії трьох підпроцесів: відновлення архітектури, що полягає в аналізі існуючої системи, який базується на однин або більше її логічних описів; трансформація архітектури – трансформація цих логічних описів в новий, покращений логічний опис системи; розробка, що базується на новій архітектурі – розробка нової системи, яка відповідає новим логічним описам системи. Процес реінжинірингу стає постійним процесом фази експлуатації управлінської системи. Він базується на механізмах: збирання інформації про функціонування системи, створення та оперування з моделями архітектури системи, синтезу варіантів трансформації архітектури системи, оцінки варіантів трансформації архітектури системи, розробки системи [22].

Функціональні сервіси відтворюють можливості щодо виконання процедур від звичайного переміщення інформації до виконання складних транзакцій або аналітичних процедур, що здійснюються в електронному он-лайн режимі державними службовцями та посадовими особами органів

місцевого самоврядування, а також у їх взаємодії між собою та сторонніми особами (населенням, бізнесом, представниками недержавних установ).

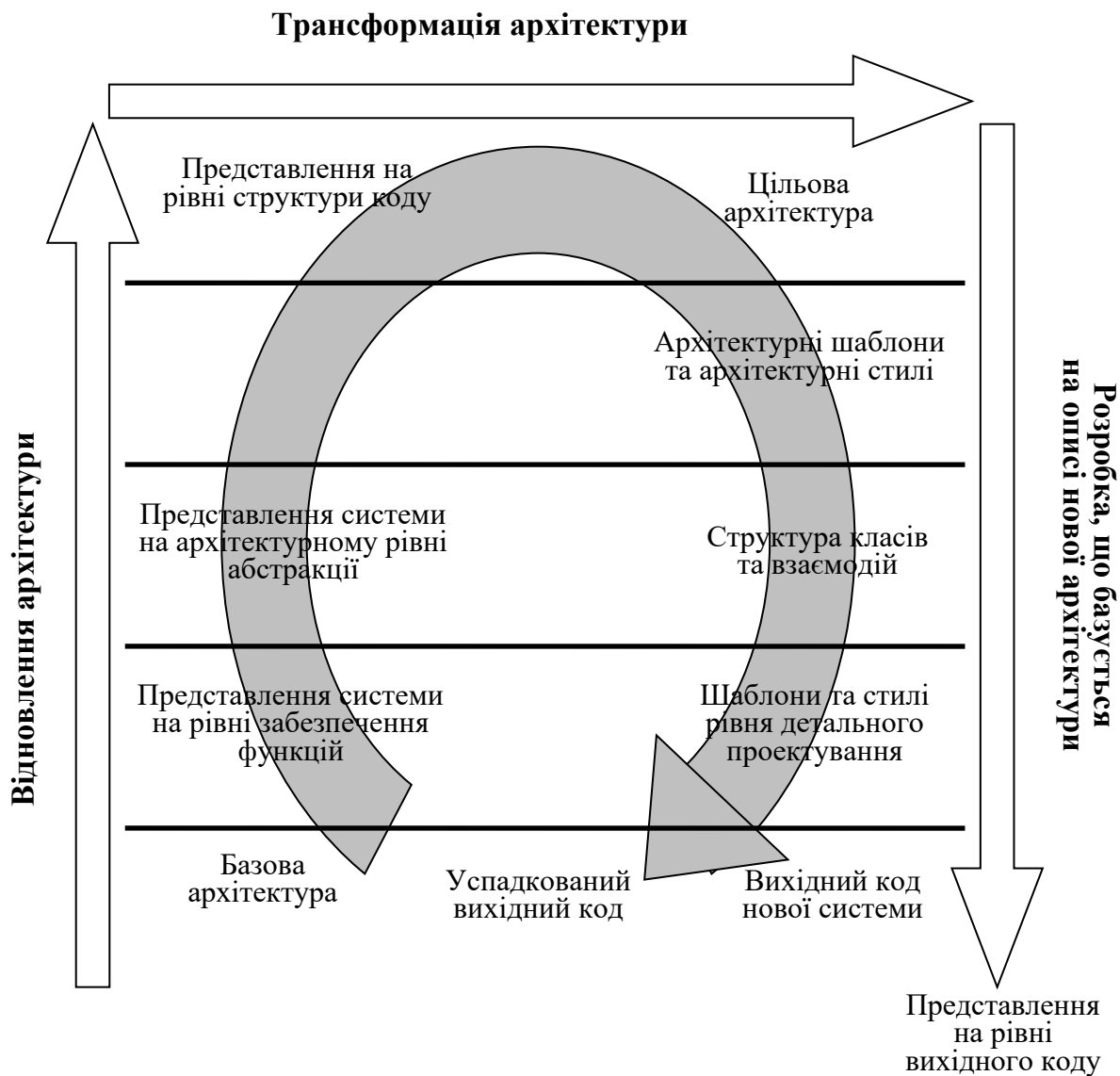


Рисунок 1.2 – Модель підкови для реінжинірингу державно-управлінських та самоврядних процесів

Джерело: складено автором на основі джерела [22]

З точки зору функціональності виокремимо наступні типи сервісів:

– критично важливі для здійснення всієї діяльності органу влади, порушення яких можуть наслідуватися катастрофічними наслідками

(блокування системи платежів або електронного подання декларацій, системи бюджетування в певний момент);

- критично важливі для підтримки окремого напрямку або процесу, порушення яких можуть створити серйозні ускладнення прийому в роботі органу влади (модуль бухгалтерії, або електронних закупівель);

- допоміжні – некритичні додатки (сервіси), які виконують часткову, допоміжну задачу (внутрішня електронна пошта, інформування про оновлення законодавства тощо);

- засоби офісної автоматизації, як використовуються для полегшення рутинної роботи.

З точки зору масштабів охоплення взаємодій відповідні архітектурні компоненти можна поділити на наступні види:

- додатки, що передбачають обслуговування великої кількості взаємодій (подання декларацій, електронні звернення громадян, електронні платежі);

- додатки, що передбачають операції в режимі реального часу (надання консультацій);

- додатки для аналізу та підтримки прийняття рішень (data-mining, прогнозування, обґрунтування використання регуляторних інструментів);

- для підтримки спільної роботи: засоби асинхронної взаємодії (електронна пошта, форуми); засоби синхронної взаємодії (відео конференції, селекторний зв'язок, миттєвий обмін повідомленнями); засоби управління контентом та бібліотечними сервісами (каталогізація та пошук інформації, електронні бібліотеки, цифрові архіви документів, портальні сервіси);

- для підтримки функціонування організації (системи обліку персоналу, розрахунку заробітної плати тощо).

Висновки до першого розділу

1. Визначено основні засади реінжинірингу державно-управлінських та самоврядних процесів, сформульовано трактування терміну “реінжиніринг самоврядних процесів”, під яким запропоновано розуміти кардинальну перебудову процесів врядування на місцевому рівні за допомогою сервісних засобів ІКТ з метою ефективного надання публічних послуг населенню.

2. Проаналізовано методології реінжинірингу самоврядних процесів, виходячи з основних підходів зарубіжних науковців [14]: консалтинговий підхід (методологія Хаммера-Чампі), теоретичний підхід (методологія Дейвенпорта), консалтинговий підхід (методологія Манганеллі-Кляйна) та споживацький підхід (методологія міжнародної організації Kodak). Доведено, що саме споживацький підхід є найбільш прийнятним для впровадження в Україні, оскільки його головною перевагою є чітко визначена система адміністрування проекту реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів. У методології менше акцентується на формуванні самих ідей проведення реінжинірингу, ґрунтуючись більше на впровадженні сучасних ІКТ. Фаза завершення наявна лише в цій методології, що пов’язано з тим, що вона пройшла практичну перевірку в підрозділах приватних і державних організацій по всьому світу. Мета завершальної фази при виконанні проекту реінжинірингу полягає в тому, щоб здійснити оцінку результатів проекту і на базі аналізу одержаних результатів підвищити рівень ефективності роботи для наступного проекту реінжинірингу, шляхом врахування позитивного і негативного досвіду щодо виконання проекту.

3. Розглянуто теоретико-методологічні положення проектного управління інноваційним реінжинірингом. На основі дослідження теоретичних основ синергетичний підхід розглядається як найбільш перспективний до інноваційного реінжинірингу управлінських систем. Інноваційне перепроєктування, яке засноване на програмно-цільовому підході

і будується на принципах когерентності, безперервності, обліку синергетичних чинників розвитку, є рішенням щодо реформування державного управління та місцевого самоврядування за рахунок реалізації синергетичних ефектів.

4. Визначено, що архітектура реалізації реінжинірингу самоврядних процесів є системою загальних (сервіси інформаційної взаємодії, сервіси транзакцій, сервіси організаційних процесів та сервіси забезпечення) та спеціальних сервісів з організації та забезпечення функціонування елементів діяльності органів місцевої влади (сервіси прикладних систем організації та сервіси розробки прикладних систем), зв'язаних між собою та зовнішнім середовищем за допомогою певних правил та процедур. Запропоновано модель “підкови” реінжинірингу самоврядних процесів, яка розглядає реінжиніринг як процес взаємодії трьох підпроцесів: відновлення архітектури.

РОЗДІЛ 2

ВПРОВАДЖЕННЯ СЕРВІСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РЕІНЖИНІРИНГУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ: ЗАРУБІЖНІ ТА ВІТЧИЗНЯНІ ПРАКТИКИ

2.1. Нормативно-правове забезпечення сервісної діяльності органів місцевої влади в Україні

В умовах глобалізації, консолідації, інтеграції національних економік істотне значення для визначення напрямків реінжинірингу діяльності органів місцевого самоврядування має використання досягнень сучасного міжнародного права. Норми міжнародного права, що визначають фундаментальні основи місцевого самоврядування, закріплені в Європейській хартії місцевого самоврядування, в якій розкривається основний зміст, принципи формування раціональної організаційної структури управління, відносини суб'єктів місцевого самоврядування. Відповідно до третьої статті хартії, під місцевим самоврядуванням розуміється право, здатність муніципалітетів управляти значною частиною публічних справ, діючи в рамках закону, керуючись принципами доцільності, обачності, обережності в інтересах місцевого населення. Це право здійснюється радами, що складаються з членів, обраних шляхом вільного, таємного, рівного, прямого, загального голосування, мають підзвітні виконавчі органи. Крім того, можуть використовуватися збори громадян, референдуми, будь-яка інша форма прямої участі громадян.

Основні повноваження органів місцевого самоврядування визначаються конституцією, чинним законодавством. Тим не менш, не виключається можливість надання органам місцевого самоврядування повноважень для вирішення конкретних завдань, виконання обов'язків відповідно до закону. Органи місцевого самоврядування в межах, встановлених законом, мають

право вільно вирішувати реалізації власної ініціативи з питань, які не виключені зі сфери їх компетенції, не перебувають у віданні іншого органу влади і управління. Здійснення публічних повноважень покладається на органи влади, розташовані в безпосередній близькості, доступні громадянам. Тому, цілком логічно, що передача функцій іншому органу влади повинна здійснюватися з урахуванням масштабів, характер завдання, вимоги досягнення ефективності, економії матеріальних і фінансових ресурсів. Надані повноваження органам місцевого самоврядування повинні бути повними, винятковими. Вони можуть бути обмежені органом державної влади і управління тільки в межах, встановлених чинним законодавством. Якщо повноваження делегуються органом державної влади, органи місцевого самоврядування повинні мати можливість вільно їх пристосовувати до місцевих умов. Необхідно постійно проводити консультації з органами місцевого самоврядування в процесі планування, прийняття рішень, які безпосередньо стосуються їх. Місцеві органи влади повинні мати можливість визначати свої власні внутрішні адміністративні структури для того, щоб вони відповідали місцевим потребам, встановленим критеріям ефективності. Значимість статусу органів місцевого самоврядування вимагає підбору висококваліфікованих кадрів з досвідом практичної діяльності, достатню компетентність, високими діловими якостями. Для цього необхідно створити певні стимули: відповідний рівень оплати праці; добре організоване матеріальне і моральне стимулювання; можливості кар'єрного росту; відповідні умови для професійної підготовки, перепідготовки, можливості підвищення кваліфікації.

Реалізація ефективної державної політики у сфері сервісної діяльності місцевих органів влади потребує розробки дієвих механізмів взаємодії з громадськістю, зокрема шляхом забезпечення швидкого реагування на запити та звернення громадян і організацій. З точки зору комунікаційної взаємодії, інформаційний потік між суб'єктами та об'єктами сервісної діяльності

відбувається у протилежних напрямках. Наприклад, у процесі реалізації права на звернення громадяни повідомляють певні дані, зокрема щодо можливих порушень у діяльності владних органів, тоді як при реалізації права на доступ до інформації запитується конкретна інформація про діяльність владних органів, за винятком конфіденційних, таємних або службових даних. У такому випадку громадяни виступають як інформатори, тоді як органи влади – як отримувачі інформації, які реагують на виявлені потреби, а у випадку запиту на інформацію – органи влади стають розпорядниками інформаційної послуги, надаючи відповідь запитувачеві.

У правовому аспекті делегування та децентралізації сервісної діяльності особливе значення має регулювання діяльності громадянського суспільства через недержавні організації та громадські ради, що беруть участь у консультаціях для обговорення законодавчих реформ у сфері державних і муніципальних послуг. Основні вимоги до проведення консультацій органами влади з громадськістю визначені Постановою Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку залучення громадян до формування та реалізації державної політики” від 6 січня 2010 р. № 10 [24] та “Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики” від 3 листопада 2010 р. № 996 [25]. Ці норми сприяють розширенню громадського контролю за реалізацією послуг та підвищенню прозорості діяльності органів влади.

Серед механізмів впливу інститутів громадянського суспільства важливе місце займають інструменти запобігання дискримінаційним діям з боку державних органів, що стосуються захисту прав і свобод громадян та забезпечення рівних можливостей. Це зокрема охоплює право на доступ до державних та муніципальних послуг, для чого створюються організаційно-правові основи, закріплені в Законі України “Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні” від 6 вересня 2012 р. № 5207-VI. Закон регулює правовідносини в таких сферах, як громадсько-політична діяльність, державна служба, робота в органах місцевого самоврядування, а також доступ

до товарів і послуг, що є ключовими для підтримки рівності та недискримінаційності у суспільстві [26].

Перше нормативне регулювання сфери сервісної діяльності відбулося в лютому 2006 року через схвалену Кабінетом Міністрів України Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Хоча ця концепція переважно стосувалася органів виконавчої влади, її положення залишаються актуальними для органів місцевого самоврядування (ОМС). У документі були визначені теоретичні аспекти доктрини публічних послуг, зокрема їхні поняття, ознаки та принципи надання, а також конкретні завдання щодо реалізації:

– Законодавча спрямованість: включає визначення повноважень щодо надання адміністративних послуг виключно на законодавчому рівні, заборону дроблення адміністративних послуг, обґрунтованість плати та її розмірів, встановлення належних термінів надання послуг та спрощення процедур.

– Практична спрямованість: передбачає встановлення зручних графіків прийому громадян, належний доступ до інформації, заборону перекладення обов'язків на споживачів, вимагання зайвих документів, а також позитивне ставлення до споживачів як до партнерів у процесі надання послуг [27].

Уряд планував зосередити зусилля на децентралізації надання публічних послуг з метою наближення їх до мешканців на місцях. У цьому контексті було підготовлено ряд критеріїв, що стандартизують процеси сервісної діяльності органів влади та дозволяють оцінювати якість наданих послуг:

1. Результативність – орієнтація на досягнення позитивного результату у вирішенні питань громадян.

2. Своєчасність – надання послуг у межах термінів, визначених нормативними актами, з врахуванням реальних обставин.

3. Доступність – зручність розташування та доступу до органів, наявність місць для паркування, вільний доступ до приміщень і бланків.

4. Зручність організації процесу – можливість вибору способу звернення (пошта, електронна пошта), обслуговування за принципом "єдиного вікна", зручний графік та порядок оплати.

5. Відкритість інформації – доступ до інформації про послугу, пакет документів, правила заповнення та мінімальні терміни розгляду.

6. Доброзичливість і повага – рівне ставлення до всіх одержувачів послуг, наявність зручностей у приміщенні.

7. Професійність – працівники органів влади повинні мати необхідні знання і навички для надання якісних консультацій і точного виконання своїх обов'язків [27].

Наступним важливим етапом розвитку системи публічних послуг в Україні стала реформа, ініційована Кабінетом Міністрів у 2009 році. У рамках пошуку додаткових ресурсів для державного бюджету було введено механізм платних державних послуг, включаючи адміністративні. З того часу щомісяця ухвалювались нові урядові акти, що регламентують цей процес, серед яких Розпорядження “Про заходи щодо упорядкування надання державних платних послуг” від 25 лютого 2009 року (№ 251).

Проте на той момент питання якості сервісної діяльності залишалося поза увагою урядовців. Одним із основних запитань, що виникало, було: "Куди йдуть кошти за надання публічних послуг?" Уряд вказував на значні втрати державного бюджету, адже частина публічних послуг надавалася не бюджетними установами, а іншими суб'єктами господарювання, що не сприяло надходженню коштів до держави.

Задля виправлення ситуації уряд запропонував кілька основних заходів. Першим з них було спрямування всіх коштів від платних державних послуг безпосередньо до держбюджету. Другим – заборона передачі повноважень щодо надання таких послуг суб'єктам господарювання, а також ліквідація підприємств, які були створені спеціально для здійснення сервісної діяльності від імені держави.

Ці заходи мали на меті не лише поліпшення фінансової дисципліни в сфері публічних послуг, але й забезпечення більшої прозорості та ефективності в управлінні державними ресурсами [28].

Автор вважає, що в процесі надання публічних послуг необхідно впорядкувати плату за ці послуги у вигляді адміністративного збору. Важливо, щоб для кожної послуги був визначений оптимальний суб'єкт, який її надає, на основі відповідних розрахунків. При цьому основним пріоритетом має бути якість сервісної діяльності, а не її прибутковість для державного бюджету, оскільки головне завдання держави – служити громадянам.

Однією з ключових ініціатив уряду в сфері публічних послуг у 2009 році стала Постанова “Про заходи щодо упорядкування державних, у тому числі адміністративних послуг” від 17 липня 2009 року № 737, яка затвердила Тимчасовий порядок надання адміністративних послуг. Цей порядок визначав, що послуги, які надаються органами виконавчої влади, державними установами та організаціями у межах їх делегованих повноважень, а також послуги, що надаються підприємствами, яким ці повноваження делеговано, належать до державних послуг. Однак господарські послуги до державних не відносились. Після ухвалення Верховною Радою України 6 вересня 2012 року Закону "Про адміністративні послуги" Тимчасовий порядок був скасований. Однак огляд його основних положень є корисним для розуміння розвитку цієї сфери.

Згідно з цим порядком, адміністративна послуга була визначена як державна послуга, результат здійснення суб'єктом повноважень адміністративного акта, спрямованого на реалізацію прав і законних інтересів особи або виконання її законних обов'язків. До таких послуг належали отримання дозволів, ліцензій, сертифікатів, реєстраційні процедури тощо. Всі адміністративні послуги мали надаватися відповідно до затверджених стандартів, що встановлювались уповноваженими суб'єктами влади [2].

Було також визначено, що органи, які надають адміністративні послуги на постійній основі, повинні забезпечувати розміщення на стендах та офіційних вебсайтах інформації про надання цих послуг. Це включає переліки послуг, розміри плати (якщо послуги є платними), розпорядок роботи, прізвища та посади відповідальних осіб, а також їх контактні телефони та електронні адреси. Крім того, повинна бути надана інформація щодо необхідних документів для отримання послуг і терміни їх надання. Також органи влади зобов'язані надавати роз'яснення з питань, що стосуються адміністративних послуг.

У 2010 році до Тимчасового порядку надання адміністративних послуг були внесені зміни, які впорядкували термінологічну базу та запровадили нові норми, зокрема:

Встановлено правила щодо розмірів та порядку оплати за надання адміністративних послуг, зокрема заборонено стягувати плату у вигляді відсотка від кошторисної вартості об'єкта. Тепер плата повинна вноситись одноразово за весь комплекс робіт і послуг.

Заборонено вимагати від одержувачів послуг документи та інформацію, що вже є в наявності у органів, які надають ці послуги, або інших державних органів.

Органам, які надають адміністративні послуги, було доручено впроваджувати систему "єдиного вікна" для спрощення процесу обслуговування громадян [28].

Урядова політика щодо адміністративних послуг знайшла своє офіційне закріплення в Законі України "Про адміністративні послуги", ухваленому 6 вересня 2012 року. Цей закон є основним нормативно-правовим актом, що регулює сферу надання адміністративних послуг в Україні. Його основною метою є створення зручних та доступних умов для реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних і юридичних осіб при отриманні таких послуг. Закон визначає базові принципи та організаційні засади діяльності суб'єктів,

які надають адміністративні послуги, а також регулює матеріально-правові аспекти цієї діяльності [2].

Подальший розвиток нормативно-правової бази у сфері сервісної діяльності органів влади можна розглядати через Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020”, яка була схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. Цей документ став важливим етапом у формуванні сервісно-орієнтованої державної політики. Стратегія окреслює основні напрямки забезпечення високої якості життя для громадян, зокрема, визначаючи право кожного на доступ до високоякісних послуг у таких сферах, як освіта, охорона здоров’я та інші державні та приватні послуги. Важливою складовою стратегії є також впровадження е-урядування для спрощення процесів надання послуг громадянам і бізнесу в електронному вигляді.

Зокрема, Стратегією передбачено забезпечення гарантій, що кожен громадянин, незалежно від різноманітних ознак, матиме рівний доступ до послуг, зокрема в контексті розвитку сервісів у державному секторі. Крім того, одним із ключових завдань є дерегуляція та розвиток підприємництва через скорочення чисельності дозвільних документів, скасування неефективних регуляторних актів та зменшення кількості органів контролю.

Станом на 2023 рік цей стратегічний підхід до сервісної діяльності продовжує реалізовуватися через модернізацію інфраструктури електронних послуг, впровадження цифрових платформ для надання адміністративних послуг, що дозволяє значно знизити час обробки запитів та забезпечує більшу зручність для користувачів. Це відповідає загальній тенденції до впровадження цифровізації в державне управління, що є важливим кроком для підвищення ефективності та прозорості у наданні публічних послуг в Україні [1].

Таким чином, основною проблемою нормативно-правового забезпечення сервісної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні є відсутність чіткої та однозначної

дефініції понятійно-категоріального апарату в законодавстві, що стосується публічних послуг. Відсутність належного теоретичного обґрунтування у вітчизняних нормативно-правових актах (як законодавчих, так і підзаконних) призводить до невизначеності та неоднозначності в застосуванні ключових понять і положень у практиці надання адміністративних послуг. Це ускладнює ефективне й прозоре функціонування системи надання публічних послуг та може призвести до правових суперечностей між органами влади та громадянами.

Станом на 2023-2024 роки ця проблема частково вирішується завдяки ініціативам щодо удосконалення законодавства у сфері адміністративних послуг, зокрема через розробку нових нормативно-правових актів, які чітко визначають основні категорії, стандарти надання послуг та роль органів влади. Важливим кроком стало розширення використання цифрових платформ для спрощення адміністративних процедур, що також вимагає перегляду та уточнення термінології у законодавстві, щоб забезпечити ефективне впровадження е-урядування і зменшити кількість юридичних неточностей у процесах надання послуг.

Додатково, у 2023 році були розпочаті реформи з уніфікації стандартів якості послуг, що включають уточнення правових категорій і положень, що регулюють сервісну діяльність органів влади. Це є важливим кроком для забезпечення стабільності правової системи та підвищення якості обслуговування громадян в Україні.

2.2 Зарубіжний досвід застосування сервісних засобів реінжинірингу управлінських процесів

Створення єдиного електронного простору органів влади вкрай необхідне для вирішення будь-якого завдання галузі публічного управління шляхом використання уніфікованого сервісного апарату аналітичної обробки,

під яким розуміється виявлення тенденцій, прогнозування показників, передбачення наслідків управлінських рішень за рахунок мінімізації управлінських помилок.

Розглянемо досвід реалізації сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням технологій е-врядування в різних країнах. Наприклад, Федеральна сервісна архітектура реінжинірингу в США (FEAF) відрізняється високим рівнем адаптованості до процесів вироблення державної політики та представляє собою ефективний засіб оцінювання, аналізу і поліпшення діяльності держави в цілому і органів влади зокрема, а також розширених можливостей сервісів з обслуговування громадян.

Основною метою FEAF є забезпечення умов для спільної розробки процесів, стандартів інтеоперабельності та обміну інформацією між органами влади, установами та організаціями. Окремі державні установи повинні використовувати цю загальну модель для опису сервісів власних архітектур. Особливістю FEAF є функціональний підхід з боку державно-управлінських процесів, інтегрованих до структури федерального уряду. FEAF слугує довідковою моделлю державних функцій для керівництва державних установ, а також забезпечує реалізацію загальних принципів щодо здійснення міжвідомчої взаємодії, надає всім державним установам спільну методологію розробки власних сервісів [29, с. 86-89]. Федеральна сервісна архітектура реінжинірингу державної організації містить у собі чотири сфери сервісної архітектури: адміністративна сервісна архітектура; сервісна архітектура даних; сервісна архітектура додатків; технологічна сервісна архітектура (визначає, які технології можуть забезпечити створення середовища роботи додатків, що, у свою чергу, управляють даними і реалізують державно-управлінські функції).

В загальному вигляді методологія побудови сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських процесів FEAF представлена на рис. 2.1.

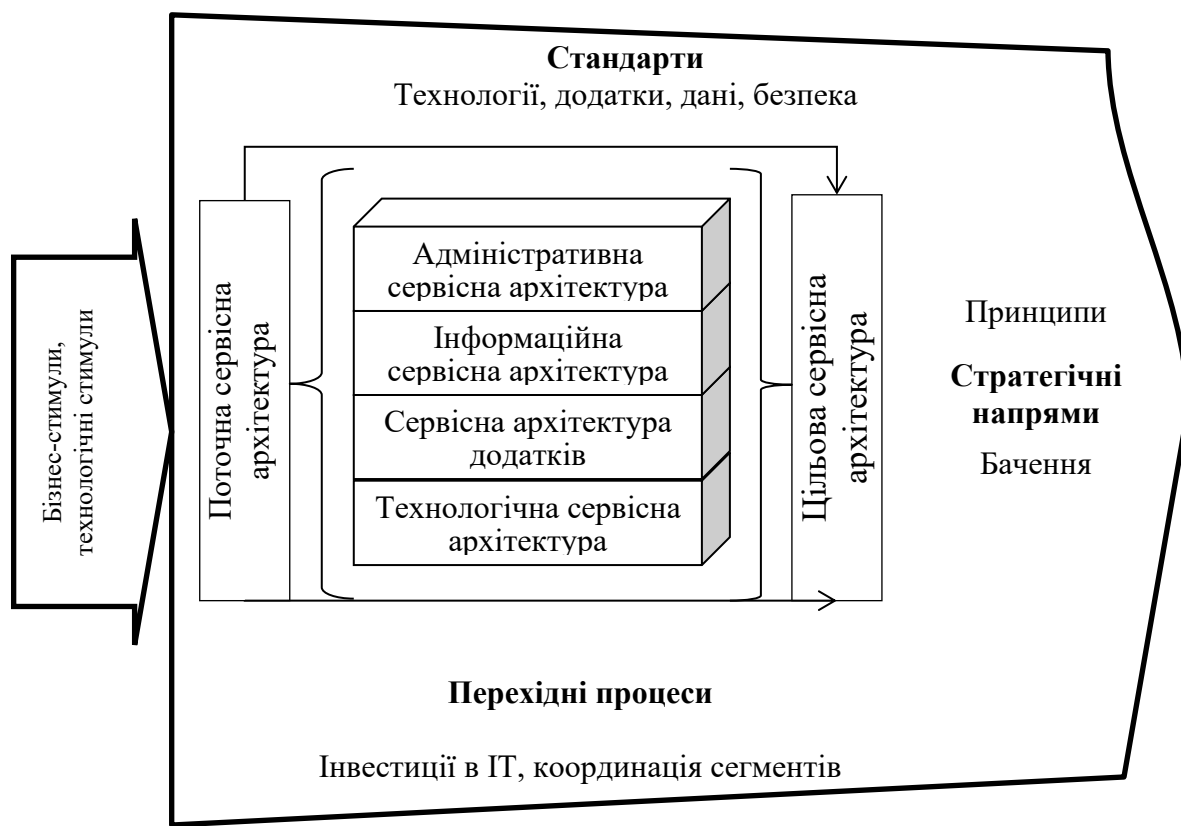


Рисунок 2.1 – Компоненти методології сервісної архітектури FEAF

Джерело: складено автором на основі джерела [29]

Для реалізації цієї стратегії в США здійснюється розробка інтегрованих між собою довідкових моделей для кожної з із зазначених сфер. Структуру ієрархії довідкових моделей показано на рис. 2.2.

У верхній частині моделі відображено 5 довідкових моделей, які забезпечують загальну для уряду США методологічну основу. Далі розташовано перелік міжвідомчих ініціатив у сфері е-врядування на центральному рівні. Наочними прикладами цих ініціатив є проект створення Web-порталу підтримки заходів зі здійснення міжнародної торгівлі, національної системи одержання державних грантів, портал для управління в умовах надзвичайних ситуацій.

У кожному з випадків використовують загальні підходи, що започатковані Федеральною сервісною архітектурою реінжинірингу органів

влади. Наступний рівень представляють деякі міністерства й відомства, які залучені в спільні проекти. Кожна установа використовує єдину методологію, що зрозуміла для всіх учасників міжвідомчих ініціатив. Такі ж підходи використовують для внутрішнього оцінювання і розробки своєї власної сервісної-архітектури.

Сьогодні, країни ЄС застосовують в якості базового сервісного засобу реінжинірингу державно-управлінських процесів так званий “портальний” підхід, тобто застосування єдиної точки доступу до інтерактивних державних процедур. Ця загальна тенденція з’являється в країнах, де вже були розроблені вузлові сайти, що частково функціонували як незалежні портали, а також країнах, де до цього не існувало ніякої системи.

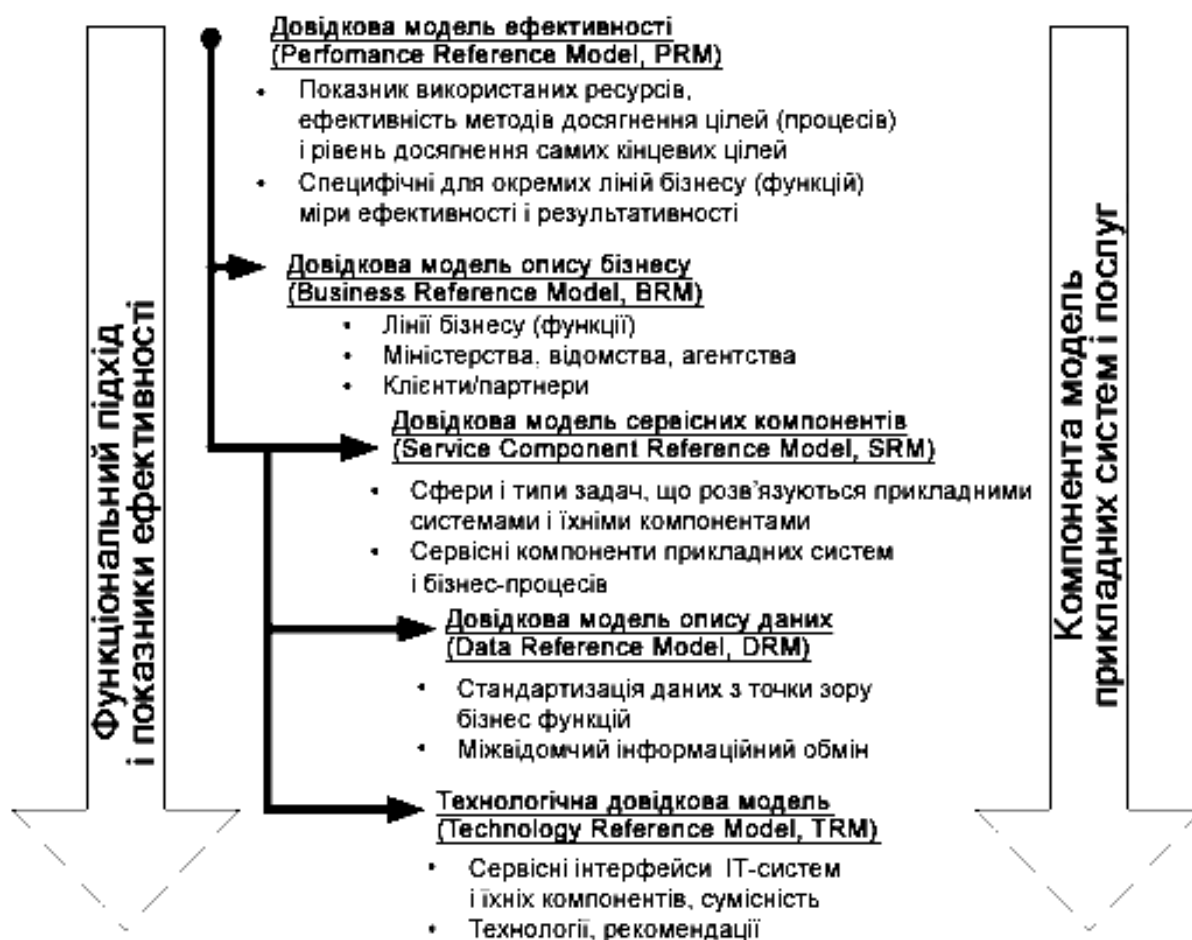


Рисунок 2.2 – Ієрархія довідкових моделей сервісної архітектури реінжинірингу організації в США

Джерело: складено автором на основі джерела [29]

SAGA (Standards and Architecture for e-Government Applications) є методологією розробки та описом реалізації системи е-урядування в Німеччині. Її основними принципами є децентралізоване впровадження з централізованим моніторингом, забезпеченням підтримки та комплексний підхід до адміністративних послуг. Окрім портфелю електронних адміністративних послуг, які надаються різними державними органами, план реалізації визначає архітектуру е-урядування. Вона включає набір основних компонентів і додатків, розроблених за принципом "один для всіх" (що відповідає концепції "загальних сервісів"): спільні портал-сервіси, сервіси управління контентом, сервіси оплати державних послуг, сервер електронних форм, компоненти безпеки, каталоги.

SAGA орієнтується на стандартизацію в кількох напрямках:

1. Визначення технічних профілів стандартів та архітектури, що є основою для забезпечення взаємодії та узгодженості систем у процесі розробки додатків для е-урядування та базових компонентів.
2. Моделювання адміністративних процесів та процесів надання послуг для опису загальних процесів та їх етапів, що забезпечує єдність підходів до проектування архітектури та високий рівень повторюваності процесів і систем.
3. Моделювання даних, що є стандартизованим описом даних, що сприяє інтеграції та сумісності систем, а також можливості багаторазового використання шаблонів проектування.
4. Розробка базових компонентів на основі частоти їх використання та масштабів охоплення процесів взаємодії органів влади з бізнесом і громадянами, а також взаємодії між органами влади.

Окрім SAGA, в Німеччині є й інші важливі документи щодо е-урядування, такі як Керівництво по е-урядуванню, що є модульним набором документів, які деталізують питання SAGA, V-Modell, що описує процес розробки прикладних додатків, та DOMEA (Document Management and

Electronic Archiving), що встановлює вимоги до систем управління електронними документами та автоматизації робочих потоків.

Технологічні стандарти в Німеччині поділяються на обов'язкові, рекомендовані та ті, що перебувають на розгляді. Інші стандарти є забороненими.

Оцінка розроблених додатків на відповідність архітектурі SAGA здійснюється за кількома критеріями, зокрема: використання стандартних моделей і процесів, дотримання стандартів даних, застосування затверджених стандартів та використання централізовано розроблених базових компонентів [29].

Методологія SAGA (Standards and Architecture for e-Government Applications) базується на Довідковій моделі відкритих розподілених обчислень (RM-ODP – Reference Model of Open Distributed Processing), яка включає п'ять основних представлень: Корпоративне представлення, описує організаційну структуру е-урядування, моделі додатків і зовнішні чинники, що впливають на систему. Воно визначає адміністративні процеси, послуги та процедури, а також ролі суб'єктів виконання процесів. Інформаційне представлення, визначає структуру та семантику даних, а також взаємодію та інтеграцію систем за допомогою центрального депозитарію, наприклад, каталогу державних XML-схем документів. Обчислювальне представлення, включає загальні підходи до проектування архітектури інформаційно-аналітичних систем (ІАС), логічну і функціональну розподільність компонентів систем, що дозволяє їх інтеграцію в інфраструктуру. Проектувальне представлення, фокусується на компонентах інфраструктури, таких як комп'ютери, програмні платформи для розподілених обчислень, комунікаційна інфраструктура, а також питання безпеки систем. Технологічне представлення, визначає специфічні технології і стандарти для реалізації системи, зокрема у моделях даних, процесах, архітектурі додатків і

забезпеченні комунікацій, таких як протоколи та сервіси каталогів, а також безпеку даних.

Значним елементом SAGA є створення центрів компетенції, що формуються на основі органів влади, які мають експертну цінність у певних сферах, таких як електронні платежі, управління контентом, інформаційна безпека тощо.

Розвиток е-урядування в Естонії розпочався в середині 90-х років ХХ століття, коли країна мала низький рівень інформатизації. Процес отримав фінансування від уряду Естонії, Єврокомісії (програма Phare) та приватних спонсорів. Програма охоплювала три рівні – державний, повітовий і шкільний – і зосереджувалася на реформуванні освіти та підвищенні комп'ютерної грамотності серед вчителів.

Особливу увагу приділялося перепідготовці вчителів, що дозволило успішно реалізувати програму "Стрибок тигра". За три роки програма забезпечила всі школи доступом до Інтернету, а також повністю оновленою комп'ютерною технікою. Після цього було здійснено перехід на електронний документообіг в уряді та парламентах, що визнано одним з найкращих проєктів Європи за підсумками конкурсу Європейської комісії.

Цей досвід став важливим для подальшого розвитку е-урядування в країнах, що прагнуть впроваджувати сучасні цифрові інструменти для державного управління.

Необхідною ланкою успішної реалізації програми інформатизації, яка передувє успішній реалізації концепції електронного уряду, є розвиток електронного документообігу у галузі банківської справи. В першій половині 90-х років естонські банки вже використовували систему проведення платіжних операцій в електронному вигляді. Існування зручного способу оплати платежів, не виходячи з дому, значною мірою стимулювало бажання освоювати комп'ютерні технології. Саме розвиток інформаційно-комунікаційних технологій у банківському секторі стимулював переміщення

державних послуг в інтернет. Процес інформатизації не обходив стороною і сферу громадянського суспільства. В 2002 році було створено Академію електронного управління – спеціальну неурядову некомерційну організацію, що сфокусувалася на створенні та передачі знань про електронне управління, електронну демократію та розвиток громадянського. Співзасновниками установи виступили уряд, Інститут Відкритого Суспільства (OSI) та Регіональний Центр Програми Розвитку ООН (ПРООН).

Новітні технології в сфері е-держави розробили і координують приватні компанії та державні відомства, серед них e-Governance laboratory, Actors, Cybernetica. В результаті їх 10-річних розробок в галузі ефективного і безпечного обміну даними створена сучасна система електронної взаємодії – X-Road. Кожне міністерство і відомство має свою базу даних, які найчастіше не сумісні і працюють на різних платформах. X-Road-центр, розташований в Міністерстві економіки і комунікацій, відповідає за те, щоб формат, дати і інформація збігалися. В системі X-Road кожна установа залишається господарем своєї інформації та сама визначає кому надати доступ до якої категорії даних. Установа сама оновлює свої дані. Таким чином, після впровадження X-Road, відпадає потреба дублювати бази даних і, разом з тим, всі користувачі мають доступ до найсвіжішої інформації.

Серед пострадянських країн слід виділити досвід Казахстану щодо впровадження технологій реінжинірингу на місцевому рівні. Основна кількість взаємодії громадянина з суспільством і громадянина з владою відбувається в рамках компетенції регіональної влади. Крім того, регіональна влада зацікавлена в соціально-політичній стабільності в регіоні і комфортності взаємовідносин громадянина з нижніми рівнями влади в його повсякденній діяльності. Практика побудови нового казахстанського суспільства з ринковою економікою підтвердила тезу про те, що структури виконавчої влади як і раніше є базовою складовою соціальної динаміки. В цьому плані як ніколи актуальні пошук і використання ресурсів, які сприяють підвищенню

ефективності управління владою регіоном, країною в цілому. Одним з таких є впровадження реінжинірингу в сферу місцевого самоврядування, що забезпечує, зокрема, якість наданих публічних послуг. Основи методології реінжинірингу управлінських процесів були вироблені в ході реалізації проекту USAID щодо зниження адміністративних бар'єрів у сфері взаємовідносин казахського бізнесу та влади. Східно-Казахстанська область була однією з п'яти областей, де цей проект був розгорнутий як пілотний, а згодом саме Східний Казахстан став своєрідним дослідним майданчиком, на якому проходила апробація нових технологій взаємодії місцевих органів влади і об'єднань підприємців, зокрема Програма “Електронний акігат ВКО”.

Реінжиніринг управлінських процесів в контексті проекту “Електронний акігат ВКО” включав в себе вирішення наступних важливих питань: побудова інформаційної інфраструктури; формування і розвиток електронних послуг органів влади; забезпечення доступу до послуг електронного уряду; забезпечення захисту інформаційних ресурсів; забезпечення громадської підтримки. Аналіз напрацьованого досвіду показує, що склався певний алгоритм, що виключає суб'єктивний фактор в оцінках виконання проекту “Електронний Уряд”, що дозволяє розглядати процеси в динаміці і має перспективу його застосування не на один рік, а на перспективу. Іншими словами, в області створено багато з основних базових компонентів електронного уряду. Це слугує передумовою для подальшого розвитку. Але в той же час, існують й проблеми, які потребують вирішення. Так, наприклад, відсутність чітких формулювань складу і змісту публічних послуг, що надаються, які включають формулювання кінцевих результатів, індикаторів оцінки якості, термінів надання; недосконалість законодавства, яке передбачає надання лише традиційного виду послуг – при особистому зверненні та на папері; недосконалість стандартів надання публічних послуг з урахуванням чинного законодавства.

Реалізація проекту виявила і таку важливу проблему, як неготовність посадових осіб органів місцевого самоврядування до надання послуг в електронному форматі: відсутність особистої зацікавленості виконавця в якісному своєчасному наданні відповідного виду публічних послуг. Можна навести такий приклад: в рамках даного проекту впроваджена діє віртуальна приймальня акіма області, а також віртуальні приймальні акімів районів, де кожен громадянин може поставити своє запитання органам влади. Але, як показує практика, часто відповідь буває досить формальним [30, с. 355].

Необхідна певна трансформація свідомості на рівні сприйняття своєї ролі регіональними органами управління від керівної системи до статусу партнерів, що надають послуги населенню. Основою ціннісних орієнтацій повинна бути його постійна спрямованість на дотримання інтересів громадянського суспільства, орієнтація на досягнення інтересів громади через професійну діяльність, щоб норми і цінності публічного управління перетворилися на постійні мотиви професійної діяльності, що відображають духовну зрілість фахівця. Саме це і визначає необхідність в кардинально інший розстановці цінностей в свідомості посадових осіб місцевої влади, формування нового типу соціальної культури.

2.3 Технології та стратегії реінжинірингу управлінських процесів на місцевому рівні

Удосконалення систем місцевого самоврядування та впровадження нових концепцій управління, зокрема New Public Management (NPM), є невід'ємною частиною сучасних реформ в управлінських системах. Це пов'язано з необхідністю підвищення ефективності органів влади, зокрема через інтеграцію показників ефективності та результативності діяльності. Ключовими аспектами цього підходу є швидкість і якість виконання адміністративних процедур. Одним з важливих показників ефективності є

оперативність виконання справ, зокрема швидкість обробки документів, прийняття рішень і реалізація цих рішень у процесі взаємодії органів влади та громадян.

У рамках впровадження електронного урядування (e-Government), одним з основних інструментів для досягнення високої оперативності є центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), що реалізують модель «єдиного вікна». Це дозволяє значно покращити взаємодію між органами влади та громадянами, забезпечуючи зручність та доступність публічних послуг. Основні адміністративні процеси з надання цих послуг відбуваються у бек-офіса, де здійснюється більшість витрат часу та ресурсів, і які відповідальні за виконання основних процедур.

Незважаючи на значні досягнення у розвитку фронт-офісів, де відбувається безпосередня взаємодія з громадянами, основні труднощі часто залишаються в бек-офісах, де існують найбільші затримки і зволікання. Важливим моментом є інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в роботу цих структур для забезпечення високої ефективності та скорочення часу, необхідного для обробки запитів і надання послуг.

Низька швидкість надання публічних послуг може призвести до зростання соціальної напруги та стимулювати корупційні практики. Якщо громадяни відчують, що для вирішення своїх питань потрібно чекати надзвичайно довго, це створює передумови для підкупу, коли за гроші можна отримати послугу набагато швидше. Така ситуація порушує принципи рівності та доступності, що є основою функціонування державних установ.

Отже, для забезпечення справедливості та ефективності в системі надання публічних послуг необхідно не лише вдосконалювати роботу фронт-офісів, але й значно модернізувати бек-офіси, впроваджуючи новітні технології, автоматизацію процесів і спрощення внутрішніх процедур, щоб знизити час очікування та витрати ресурсів.

Поняття технології «єдиного вікна» в Україні має неоднозначне тлумачення, що в реальності призводить до створення гібридної системи, яка поєднує фронт-офіс та бек-офіс під назвою «одні двері». Це створює нову проблему, коли взаємодія між різними органами влади відбувається не автоматично через єдину інформаційну систему, а вимушено через додаткові дії самого заявника, який фактично стає «кур'єром» між різними відомствами. Такий стан справ частково зумовлений недосконалістю нормативно-правової бази, що включає неповні або неефективно розроблені процедури надання публічних послуг.

У Києві система надання адміністративних послуг виявилася в інституційній пастці, що обумовлено ефектом "path dependence" (залежність від попереднього розвитку). Основною причиною цього є традиційні принципи документообігу, за яких документи проходять через інстанції спочатку знизу вгору, а потім, вже з резолюціями, зверху вниз. Така організація документообігу пов'язана з високою централізацією контролю, коли документи спочатку надходять до керівництва, а після цього передаються до виконавців за службовою ієрархією.

Ці організаційні традиції створюють ієрархічну структуру, яка, з одного боку, є необхідною для збереження порядку в державних установах, але з іншого – призводить до фрагментації процесів надання послуг і затримок у їх виконанні. Це, в свою чергу, сприяє виникненню соціальних проблем, таких як корупція та зростання соціальної напруги, коли громадяни шукають «швидші шляхи» вирішення своїх проблем.

Для вирішення цієї інституційної пастки існують два можливих шляхи розвитку:

1. Еволюційний шлях, коли зміни в нормативно-правовій системі відбуваються поступово, а критична точка настає, коли витрати на підтримку неефективних норм перевищують витрати на їх скасування і запровадження нових норм.

2. Революційний шлях, при якому зміни вносяться зверху, шляхом розробки та обов'язкового впровадження загальнонаціональних стандартів для взаємодії між відомствами, що вимагає реінжинірингу організаційних процесів усієї ієрархічної структури.

Обидва шляхи пов'язані з високими витратами та ризиками, проте обрання одного з них може стати необхідним кроком для реформування системи надання публічних послуг в Україні.

У державних установах, на відміну від приватного сектору, неприпустимі різкі революційні зміни, які можуть поставити під загрозу стабільність управлінських процесів. Через суворі юридичні, законодавчі та нормативні вимоги державний сектор відзначається значною інерційністю і потребує більше часу для адаптації до нововведень. Тому необхідно обрати більш збалансований підхід, що поєднує переваги еволюційних та революційних методів, водночас мінімізуючи ризики втрати управлінської стійкості. Для досягнення цих цілей можуть бути застосовані еволюційні методи перебудови організаційної структури, що базуються на реінжинірингу – революційних за змістом технологіях, включаючи мережеві технології. Однак важливо чітко розмежовувати реінжиніринг органів виконавчої влади, які безпосередньо займаються дозвільними повноваженнями та використовують мережеві технології, від інших сфер публічно-правової діяльності, що не пов'язані з наданням послуг.

Найефективнішою стратегією є поєднання ієрархічної організації з чіткою вертикальною залежністю елементів системи з гнучкою горизонтальною мережевою структурою. Це дозволяє максимально використовувати переваги обох структур для досягнення оптимальних результатів у процесах управління та надання публічних послуг.

Реінжиніринг, це процес постійного аналізу і впровадження покращень в органах місцевої влади. Успіх проектів можливий лише в установах з повністю відокремленими управлінськими процесами, чого на практиці майже

не існує. Наприклад, коли орган місцевої влади проводить “кластерний” реінжиніринг, існує ризик, що створені моделі управлінських процесів, які складають єдине ціле, не зійдуться на стиках. До цієї проблеми можна віднести і різні точки зору команд, що проводять проекти з реінжинірингу, і відстані у часі, які можуть породжувати додаткові зміни, і ланцюгову реакцію підрозділів органу в цілому при зміні діяльності якогось із них. Про виникаючі проблеми можна говорити довго, однак варто зазначити, що з багатьма можна зіштовхнутися і при проведенні комплексних проектів реінжинірингу. Єдина відмінність у тому, що у випадку комплексної процедури знайти рішення набагато простіше завдяки єдиній, виробленій ще на початкових етапах точці зору та більшій узгодженості процедур з реінжинірингу адміністративних процесів в органах державної влади.

Дроблення глобальних проектів реінжинірингу повинно проводитися на стадії розробки технічного завдання і прийняття планів виконання робіт з реінжинірингу. Єдине технічне завдання проекту дозволить на кінцевому етапі зв'язати воедино всі “кластери” і отримати цілісний структурований механізм впровадження змін.

Комбінований підхід дозволяє здійснювати реінжиніринг локально, переважно в допоміжних процесах, не зачіпаючи безпосередньо основну діяльність органів місцевої влади, пов'язану з дозвільними повноваженнями. Це дозволяє поступово інтегрувати нові стандарти, поступово витісняючи старі, оскільки збільшення кількості успішно реалізованих реінжинірингових заходів сприяє зниженню опору нововведенням. За цим механізмом ефективність впровадження нових стандартів зростає разом з їх поширенням на більше число послуг. Це взаємозв'язок між рівнями складних систем, коли опір нововведенням зменшується з розширенням застосування нового стандарту.

Управління на місцевому рівні традиційно орієнтоване на вирішення поточних задач, що обмежує можливості для стратегічного планування та

розвитку. Це веде до збереження статусу-кво, де переважає боротьба з відхиленнями від норми. Тому для перетворення структур організаційної системи доцільно залучати зовнішніх консультантів, які спеціалізуються на вдосконаленні управлінських процесів.

Одним із підходів до покращення управлінських процесів може стати метод "Value Stream" (потік створення цінності), широко використовуваний у бізнес-середовищі, де цінністю в даному випадку є не фінансова, а соціальна вартість послуг. Для реалізації реінжинірингу можуть бути застосовані також методи, як-от обчислювані пріоритети MES, еталонні моделі BPM (Business Process Management), а також поєднання ієрархічних і мережевих структур управління.

Проте головною проблемою залишається не нестача технологій, а впровадження нових норм на основі цих технологій у практику органів виконавчої влади. Для прискорення цього процесу можна застосувати теорію дифузії інновацій, яка дозволяє моделювати поширення нововведень як процес. Початково можна використовувати прямий метод дифузії, який згодом може перейти в непрямий. У цьому контексті швидкість поширення інновацій залежить від "в'язкості" місцевого середовища, а зменшення опору до нововведень може бути досягнуте через усунення бар'єрів інновацій.

Натомість, удосконалюючи розробки Р. Бабуна та О. Старченко [31- 39], необхідно сформулювати реінжинірингову стратегію реформування організаційних структур державних адміністрацій міст, яка передбачатиме кардинальну зміну технології роботи на основі принципу поділу владних і господарських функцій. Якісно нова модель організаційної структури адміністрації міста має три ступені:

- перший ступінь – включає підрозділи, що займаються формуванням місцевої політики, її нормативно-правовим забезпеченням, розробкою програм соціально-економічного розвитку території;

- другий ступінь – підрозділи, що виконують функцію забезпечення реалізації політики на місцевому рівні найважливішими державними ресурсами;

- третій ступінь – галузеві структурні підрозділи, що займаються організацією надання публічних послуг, що реалізують цілі і завдання муніципальної політики у відповідній сфері.

Кожна ступінь наділена тільки їй властивим і непересічним набором функцій. Таким чином, розробка пропонованої функціональної схеми адміністрації міста, по суті, являє собою проведення реінжинірингу організаційної структури адміністрації, а також процесів прийняття та виконання управлінських рішень.

Перший рівень адміністрації міста складається з наступних функціональних підрозділів: служби соціально-економічного розвитку, архітектури, містобудування та землеустрою, правового забезпечення, забезпечення громадської безпеки, адміністративна служба.

Служба соціально-економічного розвитку здійснює функції з аналізу соціально-економічного становища міста; виробленні місцевої політики і стратегії соціально-економічного розвитку міста; нормативно-правового регулювання у межах своєї компетенції; контролю за діяльністю по організації надання публічних послуг та управління фінансовими, матеріально-технічними, екологічними ресурсами, міським майном в межах своєї компетенції.

Служба територіального розвитку здійснює функції з формування містобудівної та земельної політики на території міста; контролю за використанням і охороною земель, за дотриманням законодавства про містобудування і землеустрій; підготовці проектів нормативних та інших правових актів з питань своєї компетенції.

Служба правового забезпечення здійснює функції з підготовки нормативно-правових актів та роботі з представницьким органом місцевого

самоврядування в частині нормотворчої функції; юридичному захисті інтересів адміністрації міста; координації та надання допомоги в нормативно-правовій діяльності всіх структурних підрозділів адміністрації.

Адміністративна служба здійснює функції (вони є досить різноманітними, тому їх об'єднання під єдиною назвою носить умовний характер) в двох сферах:

1) робота з населенням, органами місцевого самоврядування, громадськими та іншими організаціями, засобами масової інформації; організація взаємодії адміністрації з представницьким органом місцевого самоврядування, з органами державної влади, органами місцевого самоврядування інших регіонів України;

2) забезпечення функціонування самої адміністрації (апарат адміністрації).

Служба забезпечення громадської безпеки виконує участь в попередженні та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій; організацію охорони громадського порядку муніципальною міліцією; забезпечення первинних заходів пожежної безпеки; організацію і здійснення заходів з цивільної оборони та ін.

На другому рівні адміністрації міста розташовуються органи по управлінню фінансами, майном, матеріально-технічними і екологічними ресурсами і територією міста. Фінансовий орган адміністрації міста умовно поділяється на два блоки, перший з яких займається фінансовим плануванням, розташовується на першому місці і входить до складу служби соціально-економічного розвитку; другий - зберігається на другому ступені і веде реєстр бюджетних витрат, забезпечує казначейське виконання бюджету і наділення фінансовими ресурсами розпорядників бюджетних коштів.

Орган з управління міським майном також розділений на два блоки: перший – знаходиться на першому місці, безпосередньо входить в службу соціально-економічного розвитку, є відповідальним за формування

муніципальної політики в майновій сфері; другий – зберігається на 2 ступені, веде реєстр муніципального майна і здійснює практичне розпорядження їм.

Орган управління матеріально-технічними ресурсами здійснює централізоване забезпечення організаторів надання публічних послуг, а також апарат адміністрації найважливішими матеріально-технічними ресурсами, укладає на конкурсній основі контракти на їх закупівлю, веде реєстр закупівель.

Орган управління територією здійснює ведення інформаційної системи забезпечення містобудівної діяльності, моніторинг об'єктів містобудівної діяльності, підготовку необхідних матеріалів і документів для прийняття рішень в галузі містобудування та використання земель, виконання землевпорядних робіт на платній основі.

Орган з управління екологічними ресурсами здійснює вивчення стану навколишнього середовища міста, формування банку даних про джерела та обсяги її забруднення, про стан природних ресурсів та їх використання, про обсяги утворення, утилізованих і складованих відходів та ін.

Підрозділи третього ступеня адміністрації міста створюються за сферами діяльності в сфері власних, а також делегованих повноважень. Склад цих структурних підрозділів може змінюватися в залежності від розмірів і специфіки конкретного міста. На відміну від існуючих галузевих підрозділів, вони не мають планово-прогнозних і нормативно-правових функцій.

Така побудова організаційної структури державної адміністрації міста забезпечує відділення органів, які здійснюють планування і нормативно-правове регулювання, від органів, які функціонують відповідно до встановлених нормативів, що дозволяє усунути відомчий монополізм у відповідних сферах; підвищується ефективність управління майном за рахунок створення його комплексного балансоутримувача; забезпечується економія бюджетних коштів за рахунок централізації закупівлі матеріально-технічних ресурсів.

Ефективність організаційних структур державних адміністрацій міст може бути оцінена через кінцевий результат їх діяльності – підвищення якості життя населення. Однак, встановлення прямої кореляційної залежності між організаційною структурою і якістю життя населення не має можливості через багатогранності самого поняття якості життя і наявності безлічі впливаючих на нього різноспрямованих факторів. Організаційна структура державної адміністрації є лише одним з таких факторів. Крім того, на ефективність діяльності державної адміністрації великий вплив робить людський фактор, в першу чергу, особистість глави адміністрації. При найдосконалішій організаційній структурі і недостатньо кваліфікованому голові державної адміністрації вона буде працювати неефективно, і навпаки, грамотний глава адміністрації здатний істотно поліпшити її роботу за будь-якої організаційної структури, хоча він неминуче займеться і її поліпшенням. Таким чином, зв'язок між організаційною структурою державної адміністрації та якістю життя населення є лише опосередкованою.

Однак, вдосконалення організаційної структури державної адміністрації лише створює передумови, але саме по собі не гарантує підвищення якості публічних послуг, тому що і тут велику роль гратимуть початковий стан економіки і соціальної сфери закладів освіти, а також особисті якості організаторів і конкретних виконавців послуг. Проте, при більш досконалої організаційної структури завдання підвищення якості публічних послуг можуть вирішуватися більш ефективно.

Зазначимо, що успішність комплексної інновації організаційного управління на базі впровадження рішень від західних вендорів на базі реінжинірингу управлінських процесів дає надзвичайні ефекти, лише при застосуванні універсальних методів впровадження ERP-систем (організації внутрішньої взаємодії структурних підрозділів державних структур). Розглянуті аналітичні дані та теоретичні джерела демонструють ефективність результатів впровадження та використання систем класу ERP [40-50].

Таким чином, реінжинірингова стратегія реформування орієнтована на докорінну перебудову процесів управління і організаційної структури місцевих міських адміністрацій. Зазначена стратегія набуває особливої значущості в умовах реформування місцевого самоврядування, а зокрема впровадження децентралізаційних процесів в Україні.

Висновки до другого розділу

1. Аналіз нормативно-правової бази та проблеми сервісної діяльності. У результаті вивчення становлення нормативно-правової бази сервісної діяльності органів місцевої влади в Україні було виявлено значні недоліки, які перешкоджають ефективному наданню публічних послуг. Для споживачів публічних послуг основними проблемами є необґрунтовані тарифи на адміністративні послуги, складні процедури отримання послуг (в тому числі подрібнення однієї послуги на кілька окремих), тривалі строки надання послуг і незручний графік роботи установ. Реалізація гібридної моделі "одні двері" (комбінація фронт-офісу і бек-офісу) у практиці зумовлює додаткові фінансові витрати, а також накладає на заявників роль посередників у вирішенні міжвідомчих проблем, що підвищує адміністративне навантаження на громадян. Ці труднощі частково зумовлені недосконалістю законодавчої і процедурної бази, а також ефектом "path dependence", який обмежує гнучкість системи і затримує інноваційні зміни.

2. Зарубіжний досвід і напрями удосконалення в Україні. На основі аналізу досвіду зарубіжних країн, таких як США, Велика Британія, Німеччина, Естонія та Казахстан, були систематизовані основні напрями удосконалення управлінських процесів в Україні. Першим напрямом є архітектура реінжинірингу: створення ефективних адміністративних процесів, спрощення процедур надання публічних послуг та скорочення їх тривалості, розвиток єдиного простору для електронного документообігу, а також створення

Національного депозитарію електронних інформаційних ресурсів. Другим напрямом є удосконалення функціонування інформаційно-аналітичних систем, зокрема впровадження ERP-технологій, підвищення кваліфікації державних службовців, удосконалення методів захисту інформації та запровадження стандартів сервісної діяльності.

3. Стратегія реінжинірингу організаційних структур. Враховуючи потреби реформи органів місцевої влади, запропоновано стратегію реінжинірингу, що передбачає кардинальні зміни в технології роботи через поділ владних і господарських функцій. Організаційна структура адміністрації міста повинна включати три ступені:

- Перший ступінь: підрозділи, що займаються формуванням місцевої політики, її нормативно-правовим забезпеченням та розробкою програм соціально-економічного розвитку.

- Другий ступінь: підрозділи, що відповідають за реалізацію політики через управління державними ресурсами.

- Третій ступінь: галузеві підрозділи, які безпосередньо займаються організацією надання публічних послуг і виконанням муніципальних завдань.

Ця стратегія дозволяє досягти більш ефективного управління на місцевому рівні, підвищуючи якість та доступність публічних послуг для громадян.

РОЗДІЛ 3

ЦИФРОВІ ЗАСОБИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ РЕІНЖИНІРИНГУ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ТА САМОВРЯДНИХ ПРОЦЕСІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ МІСТА КИЄВА

3.1. Основні принципи цифровізації в контексті стрибкоподібного розвитку сервісних технологій реінжинірингу

Цифрові технології відкривають величезні можливості для розвитку економіки столиці та покращення якості життя мешканців Києва. Перехід на цифрові рішення принесе суттєві зміни тільки тоді, коли цифрова трансформація стане основою для функціонування українського суспільства, бізнесу та органів влади. Це має стати не лише звичним процесом, а й основною ідеологією на шляху до сталого розвитку.

До цього процесу повинні активно долучитися не лише політики та органи місцевої влади, але й бізнес-спільнота та громадські організації, котрі мають бути відповідальними за просування цифрових ініціатив. «Цифровий порядок денний» – це постійний і динамічний процес, що вимагає активної участі всіх верств суспільства. Впровадження новітніх цифрових технологій здатне створити можливості для розвитку України, значно покращивши соціальну та економічну інфраструктуру країни. Ці зміни вимагають постійної праці, синергії між державними структурами, бізнесом і громадськістю для досягнення спільної мети.

У рамках стратегії «Європа 2020» ініціатива «Цифровий порядок денний» має стати центральною складовою у процесі цифровізації. Організаційно-правова підтримка цієї ініціативи є критично важливою для переходу до цифрових технологій, оскільки вона стане основою для глобалізаційних процесів, які вже сьогодні змінюють умови життя та діяльності людей. Технології, безсумнівно, змінюють світ, і наша здатність

адаптуватися до цих змін визначатиме майбутнє нашого суспільства та економіки.

У процесі розбудови інформаційного суспільства в Україні, на тлі реалізації сучасних процесів децентралізації, зростає впровадження інноваційних технологій реінжинірингу. Їх вплив вже не обмежується лише змінами в управлінських процесах, а охоплює також діяльність виконавчих органів місцевої влади, які орієнтуються на принципи відкритості та прозорості. Найбільший розвиток у цьому контексті отримують цифрові (електронні) форми управлінських та самоврядних процесів. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій сприяє більш ефективному самоврядуванню, а в рамках реінжинірингу ці технології набувають стрибкоподібного розвитку.

Під стрибкоподібним розвитком розуміється швидка зміна, що дозволяє організаціям, суспільствам або країнам зробити значні кроки, досягаючи більш високих рівнів розвитку, минаючи проміжні етапи. Для органів місцевої влади Києва стрибкоподібний розвиток може стати реальним варіантом для швидшого переходу до сучасних технологій, що дасть змогу швидше наздогнати розвинені країни.

Технології стрибкоподібного розвитку особливо важливі для країн, що розвиваються. Вони можуть здійснити стрибки, які дозволяють значно скоротити час переходу від застарілих технологій до сучасних або навіть надсучасних. Це дозволяє країнам, які розвиваються, обходити кілька етапів технологічного розвитку одночасно, що дає їм можливість швидше вийти на новий рівень економічного та соціального прогресу.

У швидко змінюваному "цифровому" світі стрибкоподібний розвиток стає необхідністю. Без впровадження новітніх технологій і інновацій, країни або організації ризикують залишатися позаду основних світових економічних тенденцій, що може спричинити посилення соціальних та економічних

проблем, зокрема бідності. Тому перехід до сучасних технологій і систем є критично важливим для сталого розвитку на глобальному рівні.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) є унікальними інструментами для досягнення “стрибоподібного розвитку”, оскільки більшість їх видів, компонентів та систем доступні на міжнародних ринках, а також можуть бути вироблені локально. Це дає змогу легко переносити ці технології з однієї країни в іншу, що забезпечує їх трансфер для подальшого використання. Такі властивості ІКТ роблять їх ідеальними для підтримки стратегій стрибоподібного розвитку, адже вони дозволяють уникати традиційних етапів поступового розвитку. Це допомагає скоротити розрив між рівнем продуктивності та ефективності розвинених країн та країн, що розвиваються, а також у різних сферах їх життєдіяльності, таких як муніципальна освіта, медицина, транспорт тощо.

Цей феномен отримав назву “цифрового стрибка”. Для України, яка перебуває в етапі активних трансформацій, є кілька чинників, що дозволяють ефективно скористатися можливостями цифрових технологій. Зокрема, у довгостроковій перспективі потенціал цифрового стрибка є вражаючим завдяки розвитку Інтернет-технологій та появі віртуального кіберпростору. Це створює умови, де більшість обмежень, пов'язаних з часом і відстанню, стають незначними. Інтернет-технології, зокрема, відкривають нові можливості для поширення інформації та формування міжорганізаційних зв'язків, що є важливим для інтеграції та розвитку різних секторів економіки та державного управління.

Проте для успішного здійснення цифрових трансформацій і стрибоподібного розвитку недостатньо лише самих технологій. На ринку повинні бути наявні відповідні знання з управління цими технологіями, досвід реалізації попередніх технологічних розробок, а також супутні знання, включаючи управлінські. Тому стрибоподібний розвиток не є випадковим чи спонтанним процесом, а потребує ретельного попереднього аналізу умов, що

визначають придатність певної сфери чи системи для інтеграції нових технологій. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики, захистити інвестиції та забезпечити успішність впровадження нових технологій у вже існуючих умовах.

На сьогоднішній день в м. Києві існують усі ключові умови для реалізації потенціалу “цифрового стрибка”, зокрема у важливих сферах суспільно-економічного життя. Зокрема:

- Здатність до виробництва та використання ІКТ, наявність кваліфікованих кадрів та освітніх закладів. Позитивні результати українських ІТ-компаній на міжнародних ринках підтверджують високий рівень розвитку ІТ-сектору в Україні, що забезпечує формування сильної кадрової бази та активний розвиток освітніх ініціатив у сфері інформаційних технологій.

- Доступ до сучасного ІКТ-обладнання та технологій, високий рівень абсорбції ІКТ громадянами та бізнесом. Це підкріплюється наявністю внутрішнього ринку ІКТ та численними прикладами успішних реалізацій технологій у різних галузях. Крім того, в Києві локально представлені провідні міжнародні виробники технологій, що сприяє розвитку дистрибуції та технічної підтримки.

- Розвинута системна інтеграція ІКТ-продуктів. В Україні існує достатньо високий рівень інтеграції ІКТ-рішень, що охоплює весь спектр від проектування до комплексних впроваджень. Важливим є й те, що ці рішення активно взаємодіють з іншими технологіями, програмними та апаратними засобами, що дозволяє інтегрувати цифрові інновації в різні галузі економіки та державного управління.

- Розвинена “креативна” культура та навички генерації ідей для використання ІКТ. Показником цього є стрімкий розвиток в Україні сектору “креативної економіки”, що підтверджується високими позиціями країни в Global Innovation Index (2021). Це свідчить про потенціал використання цифрових технологій у створенні інноваційних продуктів та послуг.

Однак, на шляху до реалізації стратегії “цифрового стрибка” існує значний бар'єр у вигляді проблем з правами інтелектуальної власності (IPR). Ця проблема залишається в фокусі уваги уряду, і є підстави вважати, що в разі прийняття відповідного законодавства та проведення реформи, ці перешкоди будуть усунуті.

Ініціативи, пов'язані з впровадженням цифрових інновацій у систему органів місцевої влади м. Києва, слугують платформою для її подальшого реформування. Це яскравий приклад того, як місцева влада може ефективно використовувати переваги цифрових технологій для поліпшення життя громадян та сприяння сталому розвитку міста в умовах сучасної цифрової економіки.

Синергетичний потенціал таких технологій, як соціальні мережі, мобільні платформи, хмарні обчислення, технології аналізу даних та Інтернет речей, об'єднується в потужний інструмент трансформаційних змін, здатний істотно перетворити державне управління, підвищити його ефективність, гнучкість та ціннісну орієнтацію. З урахуванням розвитку "цифрових" ринків та економік, що супроводжується переходом громадян у роль активних користувачів технологій, державні установи повинні вжити стратегічних інвестицій в інформаційні технології. Без цього вони ризикують залишитися позаду нових моделей взаємодії та обслуговування, що може призвести до їхньої неефективності, збільшення витрат та застарілих управлінських підходів. Невпровадження технологічних інновацій в "цифрову" еру не лише ставить під загрозу виконання завдань, а й може привести до зростання неефективності органів влади.

Станом на 2023 рік м. Київ вже став важливим центром цифрової трансформації в Україні, зокрема завдяки впровадженню низки цифрових ініціатив, що сприяють покращенню ефективності державних послуг, розвитку бізнесу та покращенню якості життя громадян. Зокрема, платформи для онлайн-державних послуг, такі як "Дія", стали основою для розвитку

інноваційних рішень, а Київ активно інтегрує технології смарт-міста, зокрема для управління трафіком, енергоспоживанням та іншими інфраструктурними аспектами.

“Цифровізація” повинна розглядатися як інструмент досягнення стратегічних цілей, а не як самоціль. У рамках системного підходу, цифрові технології є каталізатором розвитку відкритого інформаційного суспільства, що, в свою чергу, сприяє розвитку демократії в Україні, підвищенню продуктивності, економічному зростанню, створенню робочих місць і поліпшенню якості життя громадян м. Києва. Важливо підкреслити, що для досягнення цих цілей необхідно забезпечити нові форми солідарності та партнерства між владою та місцевою громадою.

У процесі цифровізації м. Києва важливо дотримуватись кількох ключових принципів:

1. Рівний доступ до послуг та інформації. Цифровізація має забезпечити кожному мешканцю рівні можливості доступу до інформаційних та комунікаційних послуг. Для цього необхідна тісна співпраця між урядом, бізнесом та громадськістю для усунення бар'єрів і забезпечення загального доступу до глобального інформаційного середовища.

2. Цифровізація як інструмент покращення якості життя. Впровадження цифрових технологій має сприяти покращенню якості медичних послуг, створенню нових робочих місць, розвитку підприємництва та підтримці інших життєво важливих сфер, таких як охорона навколишнього середовища та сільське господарство.

3. Цифровізація як фактор економічного зростання. Вона повинна стати потужним інструментом підвищення ефективності та продуктивності. Це можливо лише за умови повної інтеграції цифрових технологій у національні стратегії розвитку.

4. Розвиток інформаційного суспільства та креативної економіки. Цифровізація має підтримувати розвиток масової інформації, культури та

креативних індустрій, зокрема шляхом створення контенту, який відповідає національним та регіональним потребам.

5. Міжнародне співробітництво та інтеграція в глобальні цифрові системи. Важливо сприяти інтеграції України в європейський і глобальний ринки, зокрема в сфері електронної комерції та банківських послуг.

6. Стандартизація як основа успішної цифровізації. Використання відкритих і сумісних стандартів забезпечить розвиток і поширення цифрових технологій, знижуючи витрати і підвищуючи ефективність економіки.

7. Підвищення довіри та безпеки. Цифровізація повинна супроводжуватись зростанням довіри громадян до державних органів, що можливо лише через забезпечення інформаційної безпеки, захисту конфіденційності та особистої інформації.

8. Комплексне управління цифровізацією. Публічне управління має відігравати активну роль у реалізації та підтримці стратегії цифрової трансформації, усуваючи бар'єри та сприяючи розвитку цифрової економіки.

Ці принципи забезпечать успішну реалізацію "цифрового стрибка" в Києві, сприяючи інтеграції сучасних цифрових технологій в усі сфери життя міста, що стане важливим кроком до інтеграції України в глобальну цифрову економіку.

З правового боку, сектор "цифровізації" в Україні вимагає ґрунтовного аудиту, структуризації та доопрацювання відповідно до сучасних потреб та викликів. Законодавча база, зокрема Закон України "Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки", втратив свою актуальність як у часовому, так і в змістовному аспектах. Враховуючи швидкий розвиток технологій та зміну потреб суспільства, ці положення вже не здатні повною мірою регулювати нові виклики в сфері цифрових інновацій та управлінських трансформацій.

З початку 2020-х років розроблено низку нових законопроектів, котрі адресують питання, пов'язані з інформаційно-комунікаційними технологіями

(ІКТ) та цифровізацією. За останні два роки було внесено до Верховної Ради України понад десять законодавчих ініціатив, деякі з яких уже стали чинними законами. Ці документи охоплюють широке коло питань, таких як електронне урядування, захист даних, інтелектуальна власність в цифровому середовищі, а також розвиток інфраструктури для цифрових послуг. Одним із важливих кроків є створення профільного Комітету Верховної Ради, що дозволяє здійснювати координацію та підготовку законодавчих ініціатив у сфері цифрової трансформації.

Залучення громадських об'єднань та експертних груп до розробки нормативних актів дає змогу враховувати досвід інших країн та забезпечує інтеграцію кращих світових практик. Враховуючи ці фактори та зростаючу потребу у впровадженні цифрових рішень в усіх сферах життя, можна стверджувати, що Україна рухається до створення комплексного нормативно-правового підходу до цифровізації, що може включати розробку єдиного "Цифрового Кодексу України". Такий кодекс дозволить забезпечити належне правове регулювання цифрових процесів, сприяти інтеграції національної правової системи з міжнародними стандартами та створити умови для розвитку цифрової економіки в країні.

Станом на 2023 рік, є важливі кроки в напрямку адаптації законодавства, які допомагають Україні поступово трансформуватися в цифрову державу, зокрема через активні ініціативи в галузі цифрового права та кібербезпеки, забезпечення доступу до електронних послуг, а також стимулювання інновацій у бізнесі та науці.

3.2 Технології цифровізації органів місцевої влади м. Києва

Для ефективної трансформації місцевих органів влади через цифровізацію в Україні визначено низку стратегічних технологій, що сприятимуть оптимізації діяльності та поліпшенню взаємодії з громадянами.

Цей список охоплює технології, які не тільки відповідають сучасним вимогам, а й активно використовуються на практиці в умовах української реальності.

Ось десять головних технологій для публічного сектору:

1. Цифрове робоче місце. Зі змінами в організації праці, де цифрові технології стають стандартом, це дозволяє покращити мобільність та ефективність працівників. Створення гнучких умов роботи сприяє зниженню витрат на інфраструктуру та підтримує сучасну корпоративну культуру, орієнтуючись на потреби покоління міленіалів, які цінують баланс між роботою і особистим життям. У цьому контексті автоматизація рутинних процесів може значно підвищити ефективність роботи.

2. Багатоканальне інформування та залучення громадян. Цифрові технології дозволяють місцевим органам влади перейти до персоналізованої комунікації з громадянами. Використання соціальних мереж, мобільних додатків та інтернет-платформ дає змогу ефективно збирати відгуки та реагувати на потреби населення. Цей підхід має важливе значення під час проведення реформ і трансформацій, забезпечуючи зворотний зв'язок в реальному часі.

3. Відкриті дані. Відкриття даних як основи для прозорості роботи органів влади стає важливим напрямом. Державні органи повинні дотримуватися високих стандартів кібербезпеки при оприлюдненні таких даних, щоб забезпечити довіру громадян. Розвиток інфраструктури для обміну даними між різними державними установами та між державою і громадянами може значно покращити ефективність публічного управління.

4. Електронна ідентифікація громадян. Надійна система цифрової ідентифікації є основою для забезпечення безпеки електронних транзакцій та доступу до державних послуг. Використання єдиного ідентифікатора дозволить спростити доступ до державних ресурсів, а також підвищить ефективність управлінських процесів.

5. Повсюдна аналітика. Впровадження аналітичних інструментів дозволяє місцевим органам влади отримувати оперативну інформацію для прийняття стратегічних рішень. Перехід від традиційної аналітичної звітності до використання аналітики в реальному часі дозволяє оперативно реагувати на ситуації та оптимізувати процеси.

6. “Розумні” машини та засоби. Розвиток технологій штучного інтелекту та автономних систем може сприяти покращенню публічних послуг, наприклад, автоматизація оповіщення про надзвичайні ситуації або використання віртуальних помічників для спрощення бюрократичних процесів.

7. Інтернет речей (IoT). Технології IoT дозволяють інтегрувати фізичні об'єкти з цифровими мережами для моніторингу та обміну даними в реальному часі. Це відкриває нові можливості для автоматизації процесів, таких як управління сміттєвими контейнерами або моніторинг стану здоров'я громадян.

8. “Цифрові” муніципальні платформи. Вони дозволяють місцевим органам влади підвищити ефективність внутрішніх процесів, скоротити витрати та покращити взаємодію з громадянами, що є важливим для покращення якості життя в містах.

9. Програмні архітектури. Використання віртуалізації та програмно-конфігурованих архітектур дозволяє оперативно адаптувати ІТ-системи до нових умов, знижуючи витрати на інфраструктуру та дозволяючи швидко розвивати нові послуги.

10. Blockchain. Ця технологія розподілених реєстрів дозволяє забезпечити високий рівень захисту даних та запобігти фальсифікаціям у таких сферах, як реєстрація угод, правосуддя та управління фінансами. Україна має значний потенціал для розвитку Blockchain-технологій у державному секторі, і вже зараз активні дослідження в цій галузі

демонструють успіхи в розробці нових рішень для електронного урядування та безпеки.

Зважаючи на сучасні тенденції, Україна активно інтегрує ці технології в державне управління, і стратегічний підхід до їх використання дозволить значно підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування.

Цифровізація органів місцевої влади є важливим етапом на шляху до модернізації та підвищення ефективності публічного управління. В умовах глобалізації та розвитку інформаційних технологій міста, зокрема Київ, активно реалізують інноваційні рішення для полегшення взаємодії між громадянами та органами місцевого самоврядування, а також для покращення надання публічних послуг. Одним із основних напрямів цифровізації в Києві є створення цифрових платформ для надання послуг громадянам. Київ вже кілька років активно впроваджує систему Київ Цифровий – інтегровану онлайн-платформу, яка дозволяє мешканцям столиці отримувати доступ до найбільш затребуваних адміністративних послуг. Ця платформа дозволяє подати заяви, оплатити штрафи, оформити документи та записатися на прийом до адміністративних органів без необхідності відвідувати фізичні установи. Впровадження електронних послуг значно зменшує бюрократичні бар'єри та скорочує час на обробку запитів.

Однією з ключових складових цифровізації є впровадження системи електронної ідентифікації громадян. Для цього у Києві активно розвивається Дія ID – система цифрової ідентифікації, яка дозволяє громадянам здійснювати безпечний доступ до публічних послуг через мобільні пристрої. Завдяки використанню електронного підпису та захищених каналів зв'язку, система забезпечує високий рівень безпеки та конфіденційності даних користувачів.

Цифровізація також сприяє розвитку аналітики в реальному часі, що дозволяє органам місцевого самоврядування оперативно реагувати на різні виклики. У Києві реалізовано декілька ініціатив, таких як платформи для

моніторингу якості повітря, дорожнього руху та міського середовища. Ці інструменти дозволяють оптимізувати управління транспортними потоками, зменшувати затори та покращувати екологічну ситуацію.

В рамках концепції "Розумне місто" (Smart City), Київ активно розвиває інфраструктуру для автоматизації міських процесів. Інтернет речей (IoT), що використовує датчики для збору даних, дає змогу ефективно управляти такими аспектами, як освітлення вулиць, управління комунальними послугами та відстеження стану дорожніх покриттів. Завдяки інтеграції таких технологій, місто отримує можливість зменшити витрати, покращити якість послуг та забезпечити більшу безпеку для громадян.

Цифрові технології також сприяють розвитку електронної демократії. У Києві активно застосовуються цифрові платформи для громадських обговорень та голосувань, що дозволяє громадянам брати участь у прийнятті рішень на місцевому рівні. Платформи на зразок Kyiv Smart City сприяють відкритості місцевої влади, дозволяючи мешканцям слідкувати за бюджетними витратами, що забезпечує більшу прозорість в управлінні.

Київ активно інтегрує свої цифрові рішення з національними платформами, такими як Дія та Єдиний державний портал адміністративних послуг. Це забезпечує єдність систем, дозволяючи мешканцям столиці отримувати послуги, доступні в інших регіонах України, та виконувати адміністративні дії через єдині державні ресурси.

Незважаючи на успіхи, Київ стикається з низкою викликів у сфері цифровізації. Одним із основних є забезпечення рівного доступу до цифрових технологій для всіх мешканців, включаючи тих, хто не має стабільного доступу до інтернету або мобільних пристроїв. Іншим важливим питанням є захист даних та кібербезпека, адже зростаючий обсяг цифрових взаємодій підвищує ризики зловживань.

Цифровізація органів місцевої влади Києва є потужним інструментом модернізації управлінських процесів і підвищення якості життя громадян.

Платформи для надання електронних послуг, системи цифрової ідентифікації, аналітика в реальному часі та розвиток концепції «розумного міста» створюють умови для більш ефективного управління та покращення комунікації між владою та громадянами. Проте, для досягнення повного потенціалу цифровізації необхідно вирішити питання рівного доступу та забезпечення кібербезпеки.

3.3 Впровадження технологій цифрового робочого місця у м. Києві

В умовах сучасних цифрових трансформацій Київ має сформулювати стратегію для ефективного впровадження технологій цифрових робочих місць. Зараз, коли ділове середовище стає все більш швидким, глобальним і мобільним, потреба в гнучких і адаптованих робочих процесах стає особливо актуальною. Зокрема, з огляду на велику кількість представників нового покоління, які активно використовують технології, а також зростаючу вимогу до свободи вибору місця та часу роботи, інтеграція цифрових робочих місць стає необхідною умовою для ефективного розвитку організацій у столиці.

Цифрові технології змінюють традиційне уявлення про робоче місце. У цифровому середовищі робочі місця більше не прив'язані до фізичних просторів, вони перетворюються на віртуальні, мобільні платформи, що дозволяють працівникам здійснювати свої функції в будь-якому місці і в будь-який час. Це відкриває нові можливості для підвищення продуктивності, збереження кваліфікованих кадрів і збільшення податкових надходжень. Водночас це вимагає уважного управління і належного планування, щоб забезпечити ефективність та залучення працівників. Основні компоненти концепції цифрового робочого місця:

1. Пріоритет людей – основним фактором є вплив на працівників, їхня задоволеність та ефективність, що безпосередньо залежить від створених для них умов.

2. Технологічний рівень – розвиток технологій, зокрема мобільних платформ, хмарних рішень та інструментів для комунікації, є основою для функціонування цифрових робочих місць.

3. Управління та структура – ефективне управління цифровими робочими місцями вимагає інтеграції технологій, процесів і людських ресурсів в єдину систему.

Цифрові робочі місця об'єднують різноманітні технології, які використовуються для виконання повсякденних завдань, від бізнес-застосунків і електронної пошти до інструментів для віртуальних зустрічей. З метою оптимізації роботи органів місцевої влади та бізнес-структур у Києві, слід врахувати кілька ключових елементів:

1. Пристрої доступу: Працівники мають можливість вибирати найбільш зручні та ефективні пристрої для роботи, такі як смартфони та планшети. Це дозволяє мобільним працівникам залишатися продуктивними незалежно від їхнього місця перебування.

2. Інфраструктура комунікацій: Надійність зв'язку, особливо в контексті використання сучасних бізнес-застосунків та платформ для співпраці, є критично важливою для забезпечення ефективної роботи в цифровому середовищі.

3. Робочі-застосунки: Платформи для спільної роботи і доступ до важливої інформації сприяють підвищенню продуктивності та взаємодії між працівниками, партнерами та клієнтами.

4. Телекомунікаційні інструменти: Рішення для відео- та аудіо-конференцій забезпечують ефективну комунікацію між членами команд та залученням віддалених експертів.

Для того, щоб міська адміністрація Києва могла успішно реалізувати стратегію впровадження цифрових робочих місць, необхідно ретельно проаналізувати ситуацію, враховуючи потреби працівників та технологічні можливості. Це дозволить не тільки оптимізувати роботу органів влади, але й

створити здорове і безпечне середовище для всіх учасників цифрового процесу.

Насамперед, влада Києва повинна взяти на себе лідерство у переході на цифрові робочі місця, інтегруючи новітні технології в адміністративні процеси. Це дозволить підвищити ефективність роботи, знизити витрати і забезпечити кращу якість обслуговування громадян.

Тому стратегія міської влади Києва повинна включати:

- Трансформацію робочих місць чиновників у цифрові платформи.
- Стимулювання переходу на цифрові робочі місця в бізнес-секторі та професійних середовищах.
- Розробку нових стандартів і норм для адаптації працівників до нових умов роботи.

Цифрові технології стали важливим фактором розвитку організацій і підприємств у всьому світі. У місті Київ впровадження технологій цифрового робочого місця (ЦРМ) має особливе значення для вдосконалення публічного управління, покращення продуктивності та забезпечення ефективної взаємодії в межах організацій. Цифрові робочі місця змінюють спосіб взаємодії співробітників, дозволяючи створювати умови для більш гнучкої та інтегрованої роботи.

Цифрове робоче місце можна визначити як інфраструктуру, що включає в себе програмне забезпечення, апаратне забезпечення, платформи для комунікації, а також методи організації роботи, які дозволяють співробітникам виконувати свої обов'язки в умовах, що максимально оптимізують час, ефективність і безпеку процесів. Технології цифрового робочого місця включають хмарні сервіси, інтегровані платформи для командної роботи, онлайн-інструменти для управління проектами та цифрові інтерфейси для обробки даних.

У Києві цей тренд набирає популярності як серед приватного сектору, так і серед публічних установ. Міська адміністрація активно впроваджує такі

інструменти для оптимізації внутрішніх процесів і підвищення ефективності роботи державних органів.

Одним із основних напрямків впровадження ЦРМ є інтеграція цифрових інструментів для роботи співробітників органів місцевого самоврядування Києва. Завдяки використанню хмарних технологій і систем управління документообігом, органи влади змогли значно знизити витрати на паперове адміністрування та прискорити процеси прийняття рішень. Платформи для електронного урядування, такі як Київ Цифровий, дозволяють чиновникам і громадянам оперативно здійснювати запити, перевіряти стан справ та отримувати відповіді без необхідності відвідування державних установ

Впровадження таких рішень, як системи для онлайн-звітності, допомагає не тільки в управлінні міськими процесами, але й створює умови для безпечної і прозорої взаємодії між державою та громадянами.

Іншим аспектом, що важливий для м. Києва, є впровадження мобільних технологій для робочих місць. У Києві з'являються сервіси для мобільного доступу до корпоративних даних і комунікаційних інструментів, що дозволяє співробітникам працювати з будь-якої точки міста. Це дає можливість забезпечити гнучкість робочих процесів, зокрема для тих, хто працює в службах, що потребують постійної мобільності, наприклад, у транспортних або екстрених службах.

Значну роль у розвитку цифрових робочих місць у Києві відіграє інтеграція місцевих платформ з національними цифровими ресурсами. Проекти, що реалізуються в рамках Дія та Єдиної державної системи електронних послуг, дозволяють об'єднувати робочі процеси, скорочуючи потребу у фізичній присутності співробітників та спрощуючи адміністративні процедури. Для органів місцевого самоврядування це дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, але й зміцнити зв'язки з іншими регіонами та державними структурами.

Одним із ключових аспектів впровадження цифрових робочих місць є питання кібербезпеки. У Києві активно розвиваються системи для захисту персональних даних та інформації, що обробляється в межах цифрових платформ. Установи повинні дотримуватись вимог щодо захисту даних, зокрема через використання шифрування, багатофакторної автентифікації та систем моніторингу безпеки.

Незважаючи на численні переваги, Київ стикається з кількома викликами у впровадженні технологій цифрового робочого місця. Одним із основних є забезпечення рівного доступу до технологій для всіх співробітників, зокрема в умовах соціальних і економічних нерівностей. Крім того, існують питання, пов'язані з навчанням персоналу, адже перехід до цифрового робочого середовища потребує нових навичок і знань.

Впровадження технологій цифрового робочого місця в місті Київ є важливим етапом на шляху до модернізації та оптимізації адміністративних процесів. Використання цифрових платформ для забезпечення мобільності, інтеграція з національними ресурсами, а також розвиток інструментів для безпечної комунікації та документообігу дозволяють значно підвищити ефективність роботи органів місцевої влади. Однак для досягнення максимального ефекту важливо подолати виклики, пов'язані з навчанням персоналу, забезпеченням рівного доступу та гарантуванням безпеки даних.

Висновки до третього розділу

1. У процесі розвитку інформаційного суспільства в Україні, зокрема в контексті децентралізаційних процесів, у Києві активно впроваджуються інноваційні технології реінжинірингу. Вони вже не обмежуються лише змінами в управлінських процесах, а впливають на діяльність виконавчих органів влади, які функціонують згідно з принципами відкритості та прозорості. Цифрові (електронні) форми організації управлінської та

самоврядної діяльності стають основними напрямками розвитку. Важливою умовою ефективної реалізації самоврядування є впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, що в умовах реінжинірингу активно розвиваються.

2. Основні фактори, які забезпечують можливість "цифрового стрибка" в Києві:

- наявність здатності до виробництва та використання ІКТ, кваліфікація кадрів, що підтверджується успіхами українських ІТ-компаній на міжнародному рівні;

- доступ до ІКТ-обладнання та технологій, висока інтеграція ІКТ серед громадян та бізнесу, що проявляється у великій кількості успішних кейсів в різних сферах;

- достатній рівень інтеграції ІКТ-продуктів, що охоплює від проектування до комплексного впровадження з інтеграцією різних технологій та апаратних засобів;

- наявність творчої культури та здатності генерувати ідеї для застосування ІКТ в державному управлінні, що помітно в розвитку "креативної економіки" в Києві (за даними Global Innovation Index, 2016).

3. Принципи цифровізації Києва, основані на документах про створення цифрових просторів в Європі та світі:

- забезпечення рівного доступу до послуг, інформації та знань для кожного громадянина через ІКТ;

- створення вигід у різних сферах життя;

- економічне зростання через підвищення ефективності за допомогою цифрових технологій;

- сприяння розвитку інформаційного суспільства та креативного середовища в Києві;

- орієнтація на міжнародне співробітництво для інтеграції в ЄС та світову економіку;

- розробка і впровадження відкритих та недискримінаційних стандартів ІКТ;
- підвищення довіри та безпеки органів влади через ІКТ;
- роль публічного управління у розробці та реалізації цифрової стратегії міста.

4. Для впровадження "цифровізації" місцевих органів влади визначено 10 стратегічних технологій для публічного сектору: "Цифрове робоче місце", "Багатоканальне інформування та залучення громадян", "Відкриті дані", "Електронна ідентифікація громадян", "Аналітика", "Інтернет речей", "Цифрові муніципальні платформи", "Програмні архітектури", "Blockchain".

5. Для удосконалення електронного документообігу запропоновано реалізувати технології "цифрового робочого місця" та визначено стратегії для їх впровадження. Це включає:

- перехід до динамічної, змінної роботи замість рутинних завдань;
- акцент на залученість співробітників через програми мотивації;
- нові форми внутрішньої і зовнішньої взаємодії, зокрема через соціальні мережі, такі як Twitter і Facebook;
- використання краудсорсингу та мікророботи для виконання невеликих завдань через Інтернет.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджувались проблеми, наявні сьогодні в органах місцевої влади міста Києва, стосовно перспективи проведення реінжинірингу державно-управлінських та самоврядних процесів в контексті впровадження сервісних технологій. На підставі результатів, отриманих внаслідок проведення дослідження, вважаємо за доцільне зробити наступні висновки та рекомендації:

1. Проаналізовано наявні методології реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів та доведено, що споживацький підхід є найбільш прийнятним для впровадження в м. Києві, оскільки його головною перевагою є чітко визначена система адміністрування проекту реінжинірингу самоврядних процесів. У вказаній методології менше акцентується на формуванні самих ідей проведення реінжинірингу, ґрунтуючись більше на впровадженні сучасних ІКТ. Фаза завершення наявна лише в цій методології, що пов'язано з тим, що вона пройшла практичну перевірку в підрозділах приватних і державних організацій по всьому світу. Мета завершальної фази при виконанні проекту реінжинірингу полягає в тому, щоб здійснити оцінку результатів проекту і на базі аналізу одержаних результатів підвищити рівень ефективності роботи для наступного проекту реінжинірингу, шляхом врахування позитивного і негативного досвіду щодо виконання проекту.

Визначено, що архітектура реалізації реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів є системою загальних (сервіси інформаційної взаємодії, сервіси транзакцій, сервіси організаційних процесів та сервіси забезпечення) та спеціальних сервісів з організації та забезпечення функціонування елементів діяльності органів місцевої влади (сервіси прикладних систем організації та сервіси розробки прикладних систем),

зв'язаних між собою та зовнішнім середовищем за допомогою певних правил та процедур.

2. Проаналізовано основні засади нормативно-правової бази сервісної діяльності органів місцевої влади в Україні. Узагальнено основні проблеми здійснення сервісної діяльності з точки зору споживачів. Зокрема, для споживачів публічних послуг проблемами є: здебільшого високі розміри плати за адміністративні послуги, ускладнення процедури їх отримання, тривалі строки надання багатьох з них. У підсумку на практиці за рахунок значних фінансових витрат реалізується гібрид фронт-офісу та бек-офісу під назвою “одні двері”. При цьому, проблеми міжвідомчої взаємодії вирішуються силами самого заявника, який перетворюється в якогось кур'єра, який снує від одного “віконця” до іншого. Багато в чому цьому сприяє недосконалість нормативно-правової бази, в тому числі розроблені процедури надання публічних послуг. Система надання публічних послуг в м. Києві знаходиться в інституційній пастці, яка визначається ефектом “path dependence” – залежністю від попереднього розвитку.

3. На базі аналізу зарубіжного досвіду (США, Великої Британії, Німеччини, Естонії та Казахстану) систематизовано напрями удосконалення в Україні сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів. Перший напрям стосується архітектури реінжинірингу: створення архітектури управлінських процесів державного управління та місцевого самоврядування; спрощення процедур надання публічних послуг і максимальне скорочення їх тривалості; розвиток архітектури комунікацій; створення єдиного простору електронного документообігу; створення депозитарію електронних інформаційних ресурсів; створення стандартів програмного забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності тощо. Другий напрям відображає процеси удосконалення функціонування спеціалізованих інформаційно-аналітичних систем на базі технологій ERP: підвищення рівня фаховості та посилення мотивації державних

службовців/посадових осіб місцевого самоврядування; удосконалення технологій захисту інформації (баз даних); запровадження системи моніторингу та оцінювання надання публічних послуг; впровадження стандартів (методик, процедур) сервісної діяльності органів влади в Україні.

4. Сформульовано реінжинірингову стратегію реформування організаційних структур місцевих державних адміністрацій міста, яка передбачатиме кардинальну зміну технології роботи на основі принципу поділу владних і господарських функцій. Якісно нова модель організаційної структури адміністрації міста має три ступені:

- перший ступінь – включає підрозділи, що займаються формуванням місцевої політики, її нормативно-правовим забезпеченням, розробкою програм соціально-економічного розвитку території;

- другий ступінь – підрозділи, що виконують функцію забезпечення реалізації політики на місцевому рівні найважливішими державними ресурсами;

- третій ступінь – галузеві структурні підрозділи, що займаються організацією надання публічних послуг, що реалізують цілі і завдання муніципальної політики у відповідній сфері.

5. Доведено, що в умовах розбудови в Україні інформаційного суспільства в контексті здійснення сучасних процесів децентралізації, у м. Києві набувають поширення інноваційні технології реінжинірингу, вплив яких поширюється вже не тільки на зміни державно-управлінських (самоврядних) процесів, а й на діяльність виконавчих органів столичної влади, що будуються на принципах відкритості та прозорості. Домінуючими видами сервісної діяльності виявляються саме цифрові (електронні) форми функціонування суб'єктів управлінських та самоврядних процесів. Можливостям ефективно реалізувати самоврядний процес сприяє опанування суб'єктами місцевої влади засобів інформаційно-комунікаційних технологій, які в контексті реінжинірингу набувають стрибкоподібного розвитку.

6. Визначено основні умови, які дозволяють реалізовувати “цифровий” стрибок у м. Києві:

- здатність виробляти та використовувати ІКТ, наявність професійних кадрів, про що свідчить статистика успіхів українських ІТ-компаній на міжнародних ринках;
- доступ до ІКТ-обладнання, технологій, висока абсорбція ІКТ громадянами та бізнесом, про що свідчить наявність внутрішнього ринку ІКТ, величезна кількість “історій успіху” із різних сфер життя та економіки, локальна наявність представництв виробників технологій, дистрибуції;
- достатній рівень системної інтеграції ІКТ-продуктів, від проектування до комплексних впроваджень із взаємодією з різними технологіями, програмними та апаратними засобами;
- наявність “креативної” культури та навичок генерування ідей для потенційного застосування ІКТ сфери державно-управлінських (самоврядних) процесів, про що свідчить стрімкоподібний розвиток в Києві такого сегменту як “креативна економіка”.

Обґрунтовано, що одним з базових принципів “цифровізації” м. Києва є домінуюча роль міської влади щодо ініціювання розробки, просування та впровадження міської “цифрової” стратегії. Публічні службовці мають зосередитися на знятті бар’єрів на шляху до “цифровізації”, корегуванні вад ринкових механізмів, підтримці добросовісної конкуренції, залученні інвестицій, розвитку “цифрової” інфраструктури та “цифрової” економіки з метою досягнення загальнонаціональних пріоритетів. Київська влада, повинна стати активною щодо “цифровізації” усієї країни – це місто, яке в першу чергу, починає “цифровізацію” з себе.

Для впровадження ініціатив “цифровізації” місцевих органів влади визначено 10 головних стратегічних технологій: “Цифрове робоче місце”, “Багатоканальне інформування та залучення громадян”, “Відкриті дані”, “Електронна ідентифікація громадян”, “Повсюдна аналітика”, “Інтернет

речей”, “Цифрові муніципальні платформи”, “Програмні архітектури (програмно-конфігуровані архітектури, soft ware defined architecture)”, “Blockchain. Blockchain”.

З метою удосконалення електронного документообігу міської та районних державних адміністрацій міста Києва запропоновано реалізувати технології “цифрового” робочого місця та запропоновано стратегію та умови їх впровадження. В результаті впровадження сучасні робочі місця міститимуть:

- перехід від рутинних і повторюваних шаблонів роботи до змінної та динамічної роботи;
- більша увага приділяється посиленню залученості співробітників (часто за допомогою програм залучення, які здійснюються спеціалістами з кадрових ресурсів);
- нові форми внутрішньої (працівник) і зовнішньої (клієнт) взаємодії, яка відбувається в соціальних мережах, наприклад, у Twitter та Facebook;
- нові способи роботи, такі як краудсорсінг, розподіл роботи між виконавцями та мікроробота (виконання через Інтернет невеликих завдань у межах проекту).

7. Розроблено рекомендації щодо впровадження сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів на прикладі м. Києва, а саме:

- ухвалити на столичному рівні реінжинірингову стратегію реформування організаційних структур державних адміністрацій, яка передбачатиме кардинальну зміну технології роботи на основі принципу поділу владних і господарських функцій;
- затвердити концепцію “цифровізації” м. Києва та основні принципи її впровадження;

- трансформувати робочі місця чиновників Київської міської державної адміністрації та районних державних адміністрацій у “цифрові” робочі місця;

- підготувати нормативні ініціативи Київській міській раді щодо стимулювання переходу на “цифрові” робочі місця місцевий бізнес та недержавні організації різних професійних середовищ.

У майбутньому успішними стануть ті міста України, які зламують бар'єри між людьми, робочими місцями й технологіями та розширяють можливості своїх громадян, дозволивши їм бути ефективними та творчими незалежно від місцезнаходження. Цифрові технології є каталізатором нових методів роботи, але все більш вагомою конкурентною перевагою стає надання працівникам можливості використовувати ці технології так, як вони хочуть.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (Дата звернення: 30.09.2024)
2. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 верес. 2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (Дата звернення: 30.09.2024)
3. Хаммер М. Реінжинірінг корпорації : маніфест революції в бізнес. – К. : Основа, 2015. 287 с.
4. Davenport T. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*. 2013. № 31 (4). P. 365–380.
5. Hammer M. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. – London: Nicholas Brealey, 2013. 365 p.
6. Мельник І.Є. Система організаційного забезпечення реінжинірінгу бізнес-процесів. Націоналізація і приватизація: минуле, теперішнє, майбутнє. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна Серія економічна*. 2013. Вип. №613. С. 50-55.
7. Ткачук Н.В., Хабуш А. Сучасні інформаційні технології для реінженірінга бізнес – процесів. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: Збірка наукових праць ХДПУ*. 2019. С.202-206.
8. Воевода О.О. Особливості реалізації мережевої взаємодії в комплексі схемотехнічного проектування ALLTED. *Вісник НУ "Львівська політехніка": Комп'ютерні системи проектування. Теорія і практика*. 2014. №501. С. 27-31.
9. Логвинов В. Г. Реінжинірінг. *Енциклопедія державного управління : у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. – К.: 2011. С. 543–545.
10. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення: навч. посіб. – К. : ВПЦ АМУ, 2012. 344 с.

- 11.Карпенко О. Портальні технології як базовий інструментарій реінжинірингу державного управління. *Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць ОРІДУ*. 2012. Вип. 4(52). С. 73-76.
- 12.Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. за ред. Л. І. Федулової. – К.: Центр учбової л-ри, 2017. 536 с.
- 13.Narayanan, V. K., Fahey, L. The Relevance of the Institutional Underpinnings of Porter’s Five Forces Framework to Emerging Economies: An Epistemological Analysis. *Journal of Management Studies*. 2015. P. 207-223.
- 14.Manganelli R., Klein M. The Reengineering Handbook: A Step-By-Step Guide to Business Transformation. NY.: Amacom, 2014. 215 p.
- 15.Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. MA.: Harvard Business School Press, 2023. 143 p.
- 16.Rugman, A. Multinational Enterprise and Clusters: An Organising Framework. *Journal of Management Studies*. – London, 2022. 594 p.
17. Друкер П. Ефективне управління – К: ФАІР-ПРЕС., 2023.
18. Друкер П. Економічне управління. Економічні завдання та оптимальне рішення.-Пер.с англ.М. Котельникова.-К.: ФАІР-ПРЕС, 2023.
- 19.Еванс Дж. Р. Маркетинг. Пер. з англ. – К. : Сірін, 2012. 308 с.
- 20.Гринюк Р. Ф. Правове забезпечення інформаційного та технологічного аспекту надання адміністративних послуг. *Часопис Київського університету права*. 2018. № 2. С. 106-109.
- 21.Шевцов О. М. Загальна характеристика інтегрованої архітектури електронних комунікацій органів державної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 120-125.
22. Альмхерат Ахмад Алі (Абдель Карім) Моделі архітектурних рішень та методи їх оцінки в процесі реінжинірингу інформаційних систем організаційного управління: автореф. канд. техн. наук. спеціальність 01.05.02: “Математичне моделювання та обчислювальні методи” – Харків: 2018. 20 с.

23. Коровкін С. Д. Портал як інтегруюча платформа єдиного інформаційного простору органів державної влади. *Інтернет-портали: зміст та технології: зб. наук. ст. ДНДІ ІТТ "Інформіка"*. 2014. Вип. 2. С. 85-93.

24. Про затвердження Порядку залучення громадян до формування та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 січ. 2010 р. № 10. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/10-2010-%D0%BF#Text> (Дата звернення: 10.10.2024)

25. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листоп. 2010 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (Дата звернення: 10.10.2024)

26. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України від 6 верес. 2012 р. № 5207. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text> (Дата звернення: 10.10.2024)

27. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 черв. 2007 р. № 494-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/494-2007-%D1%80#Text> (Дата звернення: 10.10.2024)

28. Про заходи щодо упорядкування надання державних платних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 лют. 2009 р. № 251-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/251-2009-%D1%80#Text> (Дата звернення: 15.10.2024)

29. Трунова О. В. Застосування методу сааті при прийнятті управлінських рішень. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Педагогічні науки. 2023. Вип. 108.1 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2023_1_108_34 (Дата звернення: 17.10.2024)

30. Коломієць Є. В. Аналіз світової практики використання “фабрик думок” в інформаційно-аналітичному забезпеченні державної влади. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. 2019. №40. С. 356-361

31. Старченко О.М. Трансформація організаційних структур адміністрацій міст за умов реформи місцевого самоврядування. *Вісник університету (Державний університет управління)*. 2016. № 4 (20). С. 175-181.

32. Старченко О.М. Організаційні структури органів міського самоврядування. *Матеріали XL Міжнародної наукової студентської конференції "Студент та науково-технічний прогрес"*. 2014. С. 111-112.

33. Бабун Р.В. Організаційні структури адміністрацій міст: проблеми оптимізації. *Міське управління*. 2023. №5. С. 27–42.

34. Старченко О.М. Удосконалення організаційних структур управління адміністрацій міст. *Матеріали XLI Міжнародної наукової студентської конференції "Студент та науково-технічний прогрес"*. 2013. С.243-244.

35. Бабун Р.В. Організаційні структури місцевих адміністрацій як фактор ефективного управління територіями. *Праці III науково-практичної конференції "Антикризове управління: виробничі та територіальні аспекти"*. 2017. С. 163-166.

36. Бабун Р.В. Підвищення ефективності організаційних структур органів місцевого самоврядування. *Матеріали міжрегіональної науково-практичної конференції “Фінансово-економічна самодостатність регіонів: досвід, проблеми, механізм забезпечення”* 2013. С.147-149.

37. Старченко О.М. Організаційні структури управління місцевої адміністрації як один із факторів ефективного управління соціально-економічними процесами міст. *Наука та освіта: матеріали V міжнародної наукової конференції*. 2014.

38.Бабун Р.В. Удосконалення організаційних структур управління адміністрації міст. *Соціально-економічні перетворення: збірник наукових праць*. 2019. №3. С. 168-174.

39. Бабун Р.В. Функції та організаційні структури адміністрацій міст в умовах реформ. *Вісник*. 2015. №3. С. 120-124.

40.Alanbay O. ERP selection using expert choice software is AHP. URL: http://ecdeptofbusiness.info/www/files/files_chairman/AlanbayO_ERPSelection.pdf. (Дата звернення: 20.10.2024)

41.Ali M. Decision support for operational ERP systems implementation in small and medium enterprises. URL: http://gala.gre.ac.uk/11993/1/Mahmood_Ali_2019.pdf. (Дата звернення: 20.10.2024)

42.Al-Mashari M. Implementing ERP through SAP R/3: a process change management (PCM) perspective. *Journal of King Saud University: Computer and Information Sciences*. 2018. № 14. P. 25–38.

43.Al-Mashari M. Supply-chain re-engineering using enterprise resource planning (ERP) systems: an fnalysis of a SAP R/3 implementation case. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2020. № 30. P. 296–313.

44.Aloini D. Risk management in ERP project introduction: review of the literature. *Information&Management*. 2017. № 44(6). P. 547–567.

45.Palmius J. Criteria for measuring and comparing information systems. URL: <http://www.palmius.com/joel/text/IRIS-30-final.pdf>. (Дата звернення: 20.10.2024)

46.Para A. A model of ERP project implamentation. *Journal of information technology*. 2020. Vol. 15. №4. P. 289–303.

47. Parker M. Information economics: linking businessperformance to information technology. 2018. 164 p.

48. Yachin D. SAP ERP Life-cycle management overcoming the downside of upgrading. URL: http://go.panaya.com/rs/panayainc/images/IDC_SAP_ERP_Life.pdf. (Дата звернення: 20.10.2024)

49. Yen D. C. A synergic analysis for web-based enterprise resource planning system. *Computer Standards and Interfaces*. 2002. № 24. P. 337–346.

50. Youseff L. Toward a unified ontology of cloud computing. In *Grid Computing Environments Workshop GCE'08*, IEEE, 2008. Nov. P. 1–10.

51. Digital to-do list: new digital priorities for 2020-2024. European Commission. URL: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1389_en.htm. (Дата звернення: 20.10.2024)

52. Digital Agenda for Europe. European Commission. URL: <http://ec.europa.eu/digital-agenda/digital-agendaeurope> (Дата звернення: 25.10.2024)

53. Digital Agenda: Commission outlines action plan to boost Europe's prosperity and well-being. European Commission. URL: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-581_en.htm?locale=en (Дата звернення: 25.10.2024)

54. eEurope – An information society for all. EUROPA. Summaries of EU legislation. URL: http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/124221_en.htm (Дата звернення: 25.10.2024)

55. E-Government for the Future We Want. United Nations E-Government. United Nations. 2014. URL: http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/EGov_Complete_Survey-2014.pdf (Дата звернення: 25.10.2024)

56. Europe's Digital Competitiveness Report Main achievements of the i2010 strategy 2005-2009. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the

Committee of the Regions - Brussels, 4.8.2009, COM(2009) 390 final. URL: <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009DC0390&from=DE>. (Дата звернення: 25.10.2024)

57. European Cloud Computing Strategy. European Commission: Digital Agenda for Europe. URL: <https://ec.europa.eu/digital-agenda/node/10565> (Дата звернення: 30.10.2024)

58. European Cloud Partnership. European Commission: Digital Agenda for Europe. URL: <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/european-cloud-partnership>. (Дата звернення: 30.10.2024)

59. Барабошкін К. Сервісні технології реінжинірингу діяльності органів місцевої влади міста Києва. Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах: Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції. Київ-Вроцлав, 23 жовтня 2024 р. – Київ: «Офіс Цифрового Врядування», 2024. 212 с. С. 141-143.



Звіт подібності

метадані

Заголовок

Сервісні технології реінжинірингу діяльності органів публічної влади (на прикладі м. Києва)

Автор

Барабошкін Костянтин Юрійович

Науковий керівник / Експерт

к.ю.н. Осипчук Іван Іванович

підрозділ

кафедра національної економіки та публічного управління

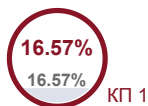
Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		90
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		165

Обсяг знайдених подібностей

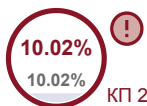
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

17032

Кількість слів



КЦ

141199

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://dsum.edu.ua/storage/documents/nauka/specrada/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%94%D1%86%D1%8C/%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf	129	0.76 %
2	https://dsum.edu.ua/storage/documents/nauka/specrada/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%94%D1%86%D1%8C/%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf	122	0.72 %
3	https://dsum.edu.ua/storage/documents/nauka/specrada/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%94%D1%86%D1%8C/%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf	120	0.70 %



Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління



Вроцлавський Університет
Факультет права, управління та економіки
Інститут адміністративних наук

ЗБІРНИК ТЕЗ
III Міжнародної науково-практичної конференції

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА
ТА УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

POLITYKA PUBLICZNA I ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ
STRATEGICZNĄ W WARUNKACH KRYZYSOWYCH

PUBLIC POLICY AND STRATEGIC COMMUNICATION
MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

23 жовтня 2024 року

«ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»

Київ–Вроцлав

УДК 621:351/354

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Факультету економіки та управління КНЕУ імені Вадима Гетьмана
протокол №4 від 21.11.2024*

Тези публікуються в авторській редакції.
Організаційний комітет залишає за собою право не поділяти думку авторів.

Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах : Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції. Київ-Вроцлав, 23 жовтня 2024 р. Київ : «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2024. 212 с.

Збірник тез укладено за підсумками досліджень, представлених на III Міжнародної науково-практичної конференції **«Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах»** 23 жовтня 2024 року. Доповіді учасників презентують наукові результати щодо діяльності органів державної влади в кризових умовах, зокрема збройної агресії проти України задля подальшого розвитку спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Леонід АРСЕНОВИЧ	д.філософ. публ. упр. та адмін.
Віталій ГАВРИЛЯК	д.філософ. публ. упр. та адмін.
Сергій КВІТКА	д.держ.упр., проф.

УДК 621:351/354

Костянтин БАРАБОШКІН
Павло ДАВИДОВ
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

СЕРВІСНІ ТЕХНОЛОГІЇ РЕІНЖІНІРИНГУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ МІСТА КИЄВА

Архітектура реалізації реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів є системою загальних (сервіси інформаційної взаємодії, сервіси транзакцій, сервіси організаційних процесів та сервіси забезпечення) та спеціальних сервісів з організації та забезпечення функціонування елементів діяльності органів місцевої влади (сервіси прикладних систем організації та сервіси розробки прикладних систем), зв'язаних між собою та зовнішнім середовищем за допомогою певних правил та процедур.

Основні проблеми здійснення сервісної діяльності з точки зору споживачів. Зокрема, для споживачів публічних послуг проблемами є: здебільшого високі розміри плати за адміністративні послуги, ускладнення процедури їх отримання, тривалі строки надання багатьох з них. У підсумку на практиці за рахунок значних фінансових витрат реалізується гібрид фронт-офісу та бек-офісу під назвою “одні двері”. При цьому, проблеми міжвідомчої взаємодії вирішуються силами самого заявника, який перетворюється в якогось кур'єра, який снує від одного “віконця” до іншого. Багато в чому цьому сприяє недосконалість нормативно-правової бази, в тому числі розроблені процедури надання публічних послуг. Система надання публічних послуг в м. Києві знаходиться в інституційній пастці, яка визначається ефектом “path dependence” – залежністю від попереднього розвитку.

На базі аналізу зарубіжного досвіду (США, Великої Британії, Німеччини, Естонії та Казахстану) можемо систематизувати напрями удосконалення в Україні сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів. Перший напрям стосується архітектури реінжинірингу: створення архітектури управлінських процесів державного управління та місцевого самоврядування; спрощення процедур надання публічних послуг і максимальне скорочення їх тривалості; розвиток архітектури комунікацій; створення єдиного простору електронного документообігу; створення депозитарію електронних інформаційних ресурсів; створення стандартів програмного забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності тощо. Другий напрям відображає процеси удосконалення функціонування спеціалізованих інформаційно-аналітичних систем на базі технологій ERP: підвищення рівня фаховості та посилення мотивації державних службовців/посадових осіб місцевого самоврядування;

удосконалення технологій захисту інформації (баз даних); запровадження системи моніторингу та оцінювання надання публічних послуг; впровадження стандартів (методик, процедур) сервісної діяльності органів влади в Україні.

На основі проведеного дослідження можемо сформулювати реінжинірингову стратегію реформування організаційних структур місцевих державних адміністрацій міста, яка передбачатиме кардинальну зміну технології роботи на основі принципу поділу владних і господарських функцій. Якісно нова модель організаційної структури адміністрації міста має три ступені:

- перший ступінь – включає підрозділи, що займаються формуванням місцевої політики, її нормативно-правовим забезпеченням, розробкою програм соціально-економічного розвитку території;

- другий ступінь – підрозділи, що виконують функцію забезпечення реалізації політики на місцевому рівні найважливішими державними ресурсами;

- третій ступінь – галузеві структурні підрозділи, що займаються організацією надання публічних послуг, що реалізують цілі і завдання муніципальної політики у відповідній сфері.

В умовах розбудови в Україні інформаційного суспільства в контексті здійснення сучасних процесів децентралізації, у м. Києві набувають поширення інноваційні технології реінжинірингу, вплив яких поширюється вже не тільки на зміни державно-управлінських (самоврядних) процесів, а й на діяльність виконавчих органів столичної влади, що будуються на принципах відкритості та прозорості. Домінуючими видами сервісної діяльності виявляються саме цифрові (електронні) форми функціонування суб'єктів управлінських та самоврядних процесів. Можливостям ефективно реалізувати самоврядний процес сприяє опанування суб'єктами місцевої влади засобів інформаційно-комунікаційних технологій, які в контексті реінжинірингу набувають стрибкоподібного розвитку, на основі чого визначимо основні умови, які дозволяють реалізовувати “цифровий” стрибок у м. Києві:

- здатність виробляти та використовувати ІКТ, наявність професійних кадрів, про що свідчить статистика успіхів українських ІТ-компаній на міжнародних ринках;

- доступ до ІКТ-обладнання, технологій, висока абсорбція ІКТ громадянами та бізнесом, про що свідчить наявність внутрішнього ринку ІКТ, величезна кількість “історій успіху” із різних сфер життя та економіки, локальна наявність представництв виробників технологій, дистрибуції;

- достатній рівень системної інтеграції ІКТ-продуктів, від проектування до комплексних впроваджень із взаємодією з різними технологіями, програмними та апаратними засобами;

- наявність “креативної” культури та навичок генерування ідей для потенційного застосування ІКТ сфери державно-управлінських (самоврядних)

процесів, про що свідчить стрімкоподібний розвиток в Києві такого сегменту як “креативна економіка”.

Одним з базових принципів “цифровізації” м. Києва є домінуюча роль міської влади щодо ініціювання розробки, просування та впровадження міської “цифрової” стратегії. Публічні службовці мають зосередитися на знятті бар’єрів на шляху до “цифровізації”, корегуванні вад ринкових механізмів, підтримці добросовісної конкуренції, залученні інвестицій, розвитку “цифрової” інфраструктури та “цифрової” економіки з метою досягнення загальнонаціональних пріоритетів. Київська влада, повинна стати активною щодо “цифровізації” усієї країни – це місто, яке в першу чергу, починає “цифровізацію” з себе.

Для впровадження ініціатив “цифровізації” місцевих органів влади визначимо 10 головних стратегічних технологій: “Цифрове робоче місце”, “Багатоканальне інформування та залучення громадян”, “Відкриті дані”, “Електронна ідентифікація громадян”, “Повсюдна аналітика”, “Інтернет речей”, “Цифрові муніципальні платформи”, “Програмні архітектури (програмно-конфігуровані архітектури, *soft ware defined architecture*)”, “Blockchain. Blockchain”.

На основі проведеного дослідження вироблені рекомендації щодо впровадження сервісних засобів реінжинірингу державно-управлінських (самоврядних) процесів на прикладі м. Києва, а саме:

- ухвалити на столичному рівні реінжинірингову стратегію реформування організаційних структур державних адміністрацій, яка передбачатиме кардинальну зміну технології роботи на основі принципу поділу владних і господарських функцій;

- затвердити концепцію “цифровізації” м. Києва та основні принципи її впровадження;

- трансформувати робочі місця чиновників Київської міської державної адміністрації та районних державних адміністрацій у “цифрові” робочі місця;

- підготувати нормативні ініціативи Київській міській раді щодо стимулювання переходу на “цифрові” робочі місця місцевий бізнес та недержавні організації різних професійних середовищ.

БАРАБОШКІН Костянтин ДАВИДОВ Павло СЕРВІСНІ ТЕХНОЛОГІЇ РЕІНЖИНІРИНГУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ МІСТА КИЄВА	141
КОРНУХ Сергій ІНСТРУМЕНТИ АНАЛІТИЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ	144
БАЛАНДІН Тарас КОМУНІКАТИВНА ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ТЕРИТОРІЇ	147
СУЩИК Аліна ДОСВІД ПРОВІДНИХ КРАЇН У РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА ...	150
ЖГІЛЬОВА Наталія ФОРМУВАННЯ ЕЛЕКТОРАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ МОЛОДІ	152
ІВАНОВА Олена ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ	155
ХАЦЮР Ганна МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАХИСТУ ДІТЕЙ ВІД НЕБЕЗПЕЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ	159
ОЧЕРЕТЯНИЙ Сергій НАЦІОНАЛЬНА ІДЕЯ ЯК ОСНОВА ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ	162
ГНАТЮК Андрій ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО ПОМІЧНИКА.....	166
ВАРТАНОВ Стас ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДІАЛОГУ СТУДЕНТІВ ІЗ ОРГАНАМИ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА УНІВЕРСИТЕТУ	169
ТИМОНІН Олександр ОЦИФРУВАННЯ ПОСЛУГИ РЕЄСТРАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНИЙ КВАРТИРНИЙ ОБЛІК ІЗ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОМІЧНИКА.....	172
БЕРЕЖНА Дарія КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	174
БАЙДЮК Софія БЕЗПЕКОВІ ПИТАННЯ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	177
ПЕТРОВ Іван ПРОБЛЕМИ КОРИСТУВАННЯ ЕЛЕКТРОННИМИ СЕРВІСАМИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	180

н а у к о в е в и д а н н я

ЗБІРНИК ТЕЗ
III Міжнародної науково-практичної конференції

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА
ТА УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

POLITYKA PUBLICZNA
I ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ STRATEGICZNĄ
W WARUNKACH KRYZYSOWYCH

PUBLIC POLICY AND STRATEGIC COMMUNICATION
MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

23 жовтня 2024 року

Авторська редакція

Упорядник та виготовлювач
ГО «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»
digital.gov.office@gmail.com

Підписано до друку 30.10.2024. Формат 60х84 /16. Папір офісний. Гарнітура TimesNewRoman
Спосіб друку цифровий. Ум. друк. арк. 14.18 Наклад 300