

**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 **«Реінжиніринг державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій»**

здобувача **Сердюкова Олександра Романовича** \_\_\_\_\_

Науковий керівник: *д.філософ.н.у.а Осьмак Антон Сергійович*

**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**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

Завідувач кафедри

О.В. Карпенко

О.В. Карпенко

2024 р.

2024 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти Сердюкову Олександровичу Романовичу

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

**на тему «Реінжиніринг державно-управлінських процесів із застосуванням  
цифрових технологій»**

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

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах Міністерства цифрової трансформації України

## План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖІНІРИНГУ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Розділ 2	ДОСВІД РЕІНЖІНІРИНГУ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Розділ 3	УДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ОСНОВ РЕІНЖІНІРИНГУ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ

Об'єкт дослідження:	Державно-управлінські процеси.
Предмет дослідження:	Реінжиніринг державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Провести аналіз та оцінку можливостей застосування підходів реінжинірингу бізнес-процесів до урядових процесів в Україні, зокрема в контексті цифрової трансформації та використання інформаційних технологій, для підвищення ефективності державного управління, оптимізації адміністративних процедур та забезпечення прозорості в діяльності державних органів.

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

У розділі 1	<ol style="list-style-type: none"><li>Розглянути поняття, зміст, завдання та методологію дослідження реінжинірингу державно-управлінських процесів</li><li>Розглянути законодавчу та правозастосовну практику нормативно-правового забезпечення реінжинірингу державно-управлінських процесів</li></ol>
У розділі 2	<ol style="list-style-type: none"><li>Розглянути зарубіжний досвід проведення реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій.</li><li>Дослідити сучасний стан, роль та місце реінжинірингу державно-управлінських процесів в центральних органах виконавчої влади в Україні.</li><li>Порівняти стан готовності до застосування цифрових технологій під час реінжинірингу державно-управлінських процесів в Україні і закордоном.</li></ol>
У розділі 3	<ol style="list-style-type: none"><li>Запропонувати методики оцінювання ефективності проведеного реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій в центральних органах виконавчої влади</li><li>Запропонувати пропозиції щодо розробки нормативних документів щодо проведення реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій під час підготовки нормативно правових актів в центральних органах виконавчої влади</li><li>Надати рекомендації щодо проведення реінжинірингу державно-управлінських процесів під час формування політик</li></ol>

Завдання підготував  
науковий керівник

А.С Осьмак

Завдання одержав здобувач

«29» вересня 2024 р.  
О.Р. Сердюков

«29» вересня 2024 р.

## Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 71 сторінка, 4 таблиці, 1 рисунок, список використаних джерел з 41 найменувань.

### **«Реінжиніринг державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій»**

*Об'єктом дослідження* кваліфікаційної магістерської роботи є державно-управлінські процеси.

*Предметом* реінжиніринг державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій.

*Мета і завдання дослідження.* Провести аналіз та оцінку можливостей застосування підходів реінжинірингу бізнес-процесів до урядових процесів в Україні, зокрема в контексті цифрової трансформації та використання інформаційних технологій, для підвищення ефективності державного управління, оптимізації процедур та забезпечення прозорості в діяльності державних органів.

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- розкрити основні поняття і зміст реінжинірингу державно-управлінських процесів;
- дослідити сучасні цифрові технології, що використовуються в реінжинірингу;
- розглянути нормативно-правову базу, яка регулює реінжиніринг в державному управлінні;
- проаналізувати досвід зарубіжних країн у сфері реінжинірингу державно-управлінських процесів;
- дати оцінку поточного стану застосування цифрових технологій в державних установах України;
- виявити ключові фактори успішного впровадження реінжинірингу в Україні;
- визначити методи оцінки ефективності реінжинірингу державно-управлінських процесів;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення державно-управлінських процесів в Україні.

*Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.* Під час дослідження було розроблено концептуальні підходи та методичні рекомендації для удосконалення процесів державного управління шляхом впровадження реінжинірингу з використанням цифрових технологій. Практичні результати дослідження полягають у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності роботи центральних органів виконавчої влади в Україні.

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

*Ключові слова:* реінжиніринг, державно-управлінські процеси, цифрові технології в реінжинірингу

## **ВІДГУК**

про кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача факультету економіки та управління  
освітньо-професійної програми

**«Цифрове врядування»**

**Сердюкова Олександра Романовича**

на тему **«Реінжиніринг державно-управлінських процесів із застосуванням  
цифрових технологій»**

**1. Актуальність теми** зумовлена тим, що реінжиніринг державно-управлінських процесів, заснований на використанні цифрових даних, та спрямований на покращення соціальних та економічних результатів для громадян і підвищення конкурентоспроможності країни дає можливість перебудувати процеси та орієнтувати їх на задоволення потреб суспільства.

**2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи.** Дослідження відзначається високим рівнем наукової обґрунтованості та застосуванням комплексного підходу до аналізу досліджуваної проблематики. Автор інтегрує теоретичні положення з практичними прикладами, що свідчить про глибоке розуміння предмета дослідження. Особливої уваги заслуговує акцент на розробці та імплементації нормативно-правових актів, які регламентують процеси цифровізації, як ключового елементу успішного реінжинірингу.

**3. Наявність самостійних розробок автора.** У дослідженні представлено авторські розробки та здійснено аналіз досвіду інших країн у сфері цифровізації, що сприяє адаптації передових практик та мінімізації ризику помилок. В роботі надано пропозиції щодо розробки нормативних документів щодо проведення реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій під час підготовки нормативно правових актів в центральних органах виконавчої влади..

**4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Теоретичні висновки дослідження сприяють глибшому розумінню сучасних підходів до реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій. Практичні рекомендації щодо направлені на формування політик, що сприятимуть оптимізації та вдосконаленню адміністративних процедур.

**5. Наявність недоліків.** Недоліком даного дослідження є незначні неточності в оформленні роботи, проте цей аспект не знижує загальної наукової цінності та якості проведеного дослідження.

**6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:** Кваліфікаційна магістерська робота Сердюкова Олександра Романовича 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: **д. філос. з публічного управління та адміністрування**

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р. \_\_\_\_\_

**Антон Осьмак**

## Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

*Сердюкова Олександра Романовича*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

Тема «Реінжиніринг державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення

Тема магістерської роботи є надзвичайно актуальною для сучасної України, оскільки процес цифровізації і реінжинірингу державно-управлінських процесів є важливим кроком у напрямку модернізації публічного сектору. Актуальність теми підтверджується необхідністю вдосконалення адміністративних процесів через використання цифрових технологій для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. У контексті реформ, що проводяться в Україні, дослідження реінжинірингу та його взаємодії з цифровими платформами є вкрай важливим для розвитку публічного управління.

Якість проведеного дослідження

Дослідження є високоякісним та науково обґрунтованим. Автор виявив глибоке розуміння теоретичних основ реінжинірингу, цифровізації і застосування інформаційних технологій в управлінських процесах. Методологічна база роботи є чіткою і комплексною. Використано методи аналізу витрат і вигод, порівняльного аналізу та продуктивності, що дозволяє здійснити всебічну оцінку впливу цифрових технологій на ефективність державного управління. Робота базується на новітніх наукових джерелах та міжнародному досвіді, що додає роботі практичної цінності.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи

Магістерська робота Сердюкова Олександра є високоякісним дослідженням, яке містить глибоке теоретичне обґрунтування та практичну значущість. Автор продемонстрував високу кваліфікацію в розумінні теоретичних аспектів реінжинірингу та цифрових технологій, а також їх взаємодії з публічним управлінням. У роботі чітко визначені ефективні методи оцінки результатів реінжинірингу, такі як аналіз витрат і вигод, порівняльний аналіз, а також методи вимірювання продуктивності, що дозволяє об'єктивно оцінити вплив цифрових технологій на державне управління. Окремо слід відзначити використання міжнародного досвіду, що допомогло автору створити багатий теоретичний та практичний контекст для оцінки цифровізації в Україні. Робота має чітку структуру, логічно вибудовану та зрозумілу, що робить її доступною як для науковців, так і для практиків. Важливими є рекомендації щодо впровадження цифрових технологій у державно-управлінські процеси, оскільки вони містять конкретні кроки для оптимізації адміністративних процедур, зменшення витрат і часу, підвищення прозорості та доступу до публічних послуг для громадян.


Зауваження

Хоча робота є високоякісною і добре структурованою, в окремих розділах може бути корисним більш глибоке дослідження специфіки впровадження цифрових технологій на місцевому рівні. Також можна додати більше прикладів реалізації реінжинірингу в окремих сферах, щоб розширити практичні рекомендації для різних типів адміністративних процесів. Крім того, варто врахувати, що впровадження нових технологій вимагає певного часу для повного освоєння і адаптації, тому корисно розглянути потенційні ризики та виклики в процесі цифровізації.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Практична значущість роботи полягає в тому, що висновки і рекомендації можуть бути використані для вдосконалення державного управління в Україні. Автор запропонував конкретні кроки для інтеграції цифрових технологій у державно-управлінські процеси, що дозволяє оптимізувати час і витрати, підвищити рівень прозорості та покращити доступ громадян до послуг. Ці рекомендації можуть бути корисними для органів державної влади, а також для реформаторів, що займаються модернізацією публічного управління в Україні.

Директор директорату реінжинірингу  
публічних послуг  
Міністерства цифрової трансформації України

  
Зоряна СТЕЦЮК  
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

*засвідчую*  
*наказавши*  
*уровнінске*



Місце печатки організації, де працює рецензент



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ</b> .....	9
1.1. Реінжиніринг державно-управлінських процесів: поняття, зміст, завдання та методологія дослідження. ....	9
1.2. Нормативно-правове забезпечення реінжинірингу державно-управлінських процесів: законодавча та правозастосовна практика. ....	13
<b>РОЗДІЛ 2 ДОСВІД РЕІНЖИНІРИНГУ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ</b> .....	18
2.1. Зарубіжний досвід проведення реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій.....	18
2.2. Сучасний стан, роль та місце реінжинірингу державно-управлінських процесів в центральних органах виконавчої влади в Україні. ....	22
2.3. Порівняння стану готовності до застосування цифрових технологій під час реінжинірингу державно-управлінських процесів в Україні і закордоном. ....	25
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ОСНОВ РЕІНЖИНІРИНГУ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ</b> .....	32
3.1. Методика оцінювання ефективності проведеного реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій в центральних органах виконавчої влади. ....	32
3.2. Пропозиції щодо розробки нормативних документів щодо проведення реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій під час підготовки нормативно-правових актів в центральних органах виконавчої влади. ....	44
3.3. Рекомендації щодо проведення реінжинірингу державно-управлінських процесів під час формування політик.....	59
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	64
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	67

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Трансформація державного управління в систему публічної влади, засновану на використанні цифрових даних, спрямована на покращення соціальних та економічних результатів для громадян і підвищення конкурентоспроможності країни. Це досягається через впровадження управління на основі даних, що підтримує прийняття рішень, надання послуг і формування політики.

Метою трансформації є створення умов, де зростаюча доступність даних сприяє дослідженням, інноваціям, прозорості та ефективності послуг, що надаються урядом.

Головні проблеми – технологічні та управлінські. Технологічна – це відсутність цифрових ресурсів і інфраструктури, а управлінська – застарілі адміністративні процеси. Рішення цих проблем потребує модернізації підходів до обробки даних і управління для забезпечення ефективності та довіри громадян.

Досвід реінжинірингу переважно базується на прикладах його впровадження у приватному секторі, де бізнес-процеси значно відрізняються від адміністративних процесів у державних установах. У контексті цифрової трансформації України, використання підходів реінжинірингу урядових процесів (GPR) для реінжинірингу адміністративних процесів (РАП) у державному секторі має важливе наукове і практичне значення, оскільки ці процеси схожі за суттю.

Поняття «урядовий процес» і «адміністративний процес» можна вважати тотожними, що підтверджується зарубіжними джерелами. Наприклад, словник Law Insider визначає урядовий процес як механізми та процедури для прийняття рішень законодавчою та виконавчою владою [11]. У довіднику Government Process Re-engineering урядовий процес означає набір

дій уряду, що ініційовані подіями та мають результати, наприклад, надання послуг [13]. Словник IGI Global також визначає Government Process як послідовність дій, що виконуються для досягнення певної мети [12].

Реінжиніринг урядових та адміністративних процесів – це метод фундаментального переосмислення та перепроєктування процесів для підвищення ефективності. Застосування цього методу в цифровій трансформації дає можливість перебудувати процеси та орієнтувати їх на задоволення потреб суспільства.

GPR, орієнтований на громадян, змінює відносини між владою та суспільством, перетворюючи їх на партнерські взаємини, де обидві сторони зацікавлені у трансформації державного сектору.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Аналіз останніх досліджень свідчить про зростаючий інтерес до реінжинірингу урядових процесів (GPR) на тлі глибоких трансформацій в управлінні державним сектором. Зокрема, дослідження вказують на те, що підходи до реінжинірингу бізнес-процесів, які застосовуються в приватному секторі, можуть бути адаптовані та ефективно використані для модернізації адміністративних процесів в державних установах.

Одним із основних аспектів, які висвітлюються в літературі, є роль інформаційних технологій у реінжинірингу державних процесів. Так, дослідження К.В. Андерсена [9] відзначає важливість впровадження ІТ-рішень для покращення функціонування організацій публічного сектору, що дає змогу значно підвищити ефективність урядових процесів та забезпечити прозорість адміністрування. Подібні висновки підтверджує й аналіз досвіду реінжинірингу в системі державного управління в Україні, зокрема в працях М.Я. Гвоздя [2] та О.І. Пархоменко-Куцевіла [6], які підкреслюють, що інформатизація є основним рушієм успіху реінжинірингу в публічному секторі.

Окрім цього, дослідження Т. Дебели та А. Хагоса [10] розглядають

виклики впровадження результативного управління в публічному секторі, вказуючи на необхідність інтеграції концепції результативності з процесами реінжинірингу для досягнення стійких результатів. Важливим аспектом цього є організація процесів з урахуванням специфіки державного управління, що потребує комплексного підходу до перепроєктування внутрішніх процедур.

Вітчизняні дослідження, як-от праці О.В. Виноградової [1] та С.А. Меховича [4], акцентують на важливості застосування концепцій реінжинірингу для вдосконалення міжгалузевих зв'язків та інтеграції різних сфер публічного управління. Вони підтверджують, що в Україні, попри наявні труднощі, є успішні приклади впровадження технологічного реінжинірингу для оптимізації державних процесів.

Таким чином, останні дослідження демонструють, що застосування підходів до реінжинірингу бізнес-процесів до урядових організацій є перспективним і ефективним шляхом для підвищення якості та прозорості управлінських процесів, а також для забезпечення сталого розвитку в умовах цифрової трансформації.

*Мета і завдання дослідження.* Провести аналіз та оцінку можливостей застосування підходів реінжинірингу бізнес-процесів до урядових процесів в Україні, зокрема в контексті цифрової трансформації та використання інформаційних технологій, для підвищення ефективності державного управління, оптимізації адміністративних процедур та забезпечення прозорості в діяльності державних органів.

Відповідно до мети дослідження в процесі виконання роботи були поставлені наступні *завдання*:

- розкрити основні поняття і зміст реінжинірингу державно-управлінських процесів;
- дослідити сучасні цифрові технології, що використовуються в реінжинірингу;

- розглянути нормативно-правову базу, яка регулює реінжиніринг в державному управлінні;
- проаналізувати досвід зарубіжних країн у сфері реінжинірингу державно-управлінських процесів;
- дати оцінку поточного стану застосування цифрових технологій в державних установах України;
- виявити ключові фактори успішного впровадження реінжинірингу в Україні;
- визначити методи оцінки ефективності реінжинірингу державно-управлінських процесів;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення державно-управлінських процесів в Україні.

*Об'єкт дослідження* – державно-управлінські процеси.

*Предмет дослідження* – реінжиніринг державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій.

*Методи дослідження.* При проведенні дослідження були використані наступні загальнонаукові методи: емпіричні (спостереження, опис, порівняння) та теоретичні (аналіз, синтез, індукція, дедукція, формалізація). Також було застосовано специфічний метод дослідження, а саме: розрахунково-аналітичний, який застосовувався для обробки та вивчення аналітичних показників.

*Теоретична, методична значущість отриманих результатів* полягає в розширенні розуміння процесів реінжинірингу та цифровізації в публічному управлінні, а також у розробці конкретних підходів для оцінки ефективності цифрових технологій, таких як аналіз витрат і вигод, порівняльний аналіз та вимірювання продуктивності, що можуть бути застосовані як в Україні, так і в міжнародному контексті для вдосконалення публічного управління.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в тому, що результати дослідження можуть бути

безпосередньо застосовані для вдосконалення державного управління в Україні через реінжиніринг адміністративних процесів з використанням цифрових технологій. Зокрема, робота надає конкретні рекомендації щодо інтеграції новітніх цифрових платформ у державно-управлінські процеси, що дозволяє зменшити адміністративні витрати, скоротити час на виконання процедур, а також підвищити рівень прозорості та доступності послуг для громадян.

*Інформаційною базою дослідження є матеріали Міністерства цифрової трансформації України, нормативно-правові акти, статті та публікації вітчизняних та зарубіжних науковців а також власні напрацювання.*

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

*У першому розділі* досліджено теоретичні аспекти реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій. Розглянуто основні поняття та принципи реінжинірингу, а також визначено роль цифрових технологій у трансформації адміністративних процесів. Визначено ключові фактори, що впливають на успішність впровадження цифрових рішень у публічному секторі, а також проаналізовано національний та міжнародний досвід застосування цифрових технологій у державному управлінні.

*У другому розділі* було розкрито аналіз існуючих нормативно-правових документів та практик, що регулюють реінжиніринг державних процесів в Україні. Оцінено сучасний стан розвитку цифровізації в державному управлінні, зокрема в центральних органах виконавчої влади, а також порівняно рівень готовності України до застосування новітніх технологій із закордонними практиками. Розглянуто проблеми та бар'єри, з якими стикаються органи державної влади при впровадженні реінжинірингу, а також визначено основні напрямки для їх подолання.

*У третьому розділі* розглядаються рекомендації щодо вдосконалення

нормативно-правового регулювання реінжинірингу державно-управлінських процесів. Особлива увага приділена розробці документів для стимулювання інновацій в державному управлінні, створенню умов для тестування нових технологій та пілотних проектів, а також визначенню критеріїв і механізмів оцінки ефективності проведеного реінжинірингу. Запропоновано ряд заходів для розвитку бізнес-процесів та забезпечення прозорості в управлінні через впровадження нових цифрових рішень.

*Апробація дослідження.* Результати дослідження представлені автором на науково-практичній конференції «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах» (м. Київ, 23 жовтня 2024 року) [41].

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

#### **1.1. Реінжиніринг державно-управлінських процесів: поняття, зміст, завдання та методологія дослідження.**

Реінжиніринг в контексті державного управління є потужним інструментом трансформації адміністративних процесів, що забезпечує радикальні зміни в організації та управлінні публічними послугами. Це передбачає використання новітніх підходів для перепроєктування внутрішніх процесів у державних органах з метою підвищення їх ефективності, скорочення витрат та покращення якості наданих послуг. Основною метою реінжинірингу є досягнення максимального результату з мінімальними витратами часу та ресурсів, що відповідає вимогам сучасного інформаційного суспільства та цифрової економіки [5; 6].

Реінжиніринг в публічному секторі включає низку важливих складових. Це перепроєктування адміністративних процесів, автоматизація рутинних процедур, оптимізація взаємодії між різними державними структурами, інтеграція внутрішніх і зовнішніх державних систем для покращення комунікацій та прийняття рішень. Водночас важливим є усунення неефективних етапів у процесах, що часто призводять до затримок або дублювання функцій, а також застосування сучасних технологій для забезпечення прозорості та зручності для громадян [9; 10].

Реінжиніринг процесів державного управління можна розглядати як частину більш широкої концепції модернізації державних інституцій, спрямованої на їх адаптацію до умов цифровізації та глобалізації. Впровадження технологічних змін, таких як електронне урядування, відкриті дані, автоматизація прийняття рішень, стає необхідною умовою для

підвищення ефективності роботи органів публічної влади. Важливою складовою цього процесу є також змінення підходів до управлінських рішень, зокрема через застосування результативного менеджменту, орієнтованого на досягнення конкретних результатів у найкоротші терміни [6; 8;15].

Інформаційні технології мають ключову роль у реінжинірингу державних процесів. Вони забезпечують не тільки автоматизацію багатьох адміністративних процедур, але й можливість швидкої обробки даних та прийняття рішень на основі актуальної інформації. Це дає змогу значно скоротити час обробки запитів громадян, покращити взаємодію між різними рівнями влади, знизити ймовірність помилок, а також забезпечити прозорість та контроль за виконанням державних завдань. Наприклад, впровадження електронного документообігу та системи управління державними послугами дозволяє істотно зменшити час, необхідний для видачі дозволів, ліцензій чи іншої адміністративної документації, що раніше вимагало значних зусиль і часу [6; 7; 9].

У контексті української реальності, реінжиніринг процесів державного управління є необхідним для досягнення більшої відкритості та ефективності органів влади. Зокрема, вітчизняні дослідження підтверджують, що реінжиніринг дозволяє не лише знизити витрати на адміністрування, але й підвищити рівень довіри громадян до державних інституцій. Оскільки більшість адміністративних процесів в Україні ще не автоматизовані або використовують застарілі технології, реінжиніринг може стати ефективним засобом для модернізації урядових організацій і надання високоякісних публічних послуг [5; 6].

Ключовими елементами, що забезпечують успішний реінжиніринг у публічному секторі, є чітка стратегія, керівництво на всіх етапах впровадження змін, а також здатність адаптувати існуючі методи і стратегії з приватного сектора до специфіки державних установ. Важливою умовою є також навчання кадрів для роботи з новими технологіями та зміна корпоративної

культури в органах державної влади, що включає орієнтацію на результат та ефективне використання ресурсів [9; 10].

Методологія дослідження базується на застосуванні загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволяють здійснити комплексний аналіз реінжинірингу в державному управлінні, оцінити ефективність цього процесу та визначити можливості адаптації бізнес-підходів до публічного сектору. У рамках дослідження використовуються як теоретичні, так і емпіричні методи, а також специфічні підходи для більш глибокого розуміння і практичної оцінки процесів реінжинірингу.

На рис. 1.1 відображена послідовність основних етапів реінжинірингу в державному управлінні.



Рисунок 1.1 – Послідовність основних етапів реінжинірингу в державному управлінні

*Джерело: розроблено на основі думок автора*

До загальнонаукових методів належать аналіз, синтез, індукція та дедукція, що дозволяють детально вивчати окремі аспекти реінжинірингу, а також сформулювати загальні висновки та рекомендації. Ці методи допомагають на основі конкретних даних створити обґрунтовані теоретичні моделі для оптимізації адміністративних процесів, зокрема з врахуванням підходів, застосованих у приватному секторі та у публічному управлінні [5; 9]. Формалізація дозволяє перевести складні неформалізовані процеси в математичні або логічні моделі, що є важливим для автоматизації та цифровізації адміністративних процедур [3; 6].

Серед емпіричних методів використовуються спостереження, опис та порівняння. Спостереження дає змогу вивчати реальні процеси в державних установах та оцінювати їх до і після впровадження реінжинірингу, тоді як порівняння дозволяє аналізувати зміни в показниках ефективності, таких як час виконання процедур, витрати ресурсів або рівень задоволення громадян. Ці методи дають змогу отримати реальні дані про ефективність запропонованих змін, що підтверджується прикладами успішного застосування реінжинірингу у публічному секторі [10; 14; 15; 16].

Для більш глибокої оцінки та обробки кількісних показників застосовуються розрахунково-аналітичні методи, що дозволяють визначити конкретні вигоди від реінжинірингу, такі як скорочення витрат чи поліпшення результативності адміністративних процедур. Кейс-стаді застосовуються для вивчення конкретних прикладів успішного впровадження реінжинірингу в державних органах, що дозволяє виявити кращі практики та адаптувати їх до умов України [6; 9].

З метою оцінки реальних результатів змін також використовуються інтерв'ю та опитування з працівниками державних установ і громадянами. Це дозволяє отримати думки безпосередніх учасників процесу щодо ефективності реінжинірингу та його впливу на якість публічних послуг [5]. Крім того, важливим елементом дослідження є аналіз нормативно-правових актів, що визначають правову основу для впровадження реінжинірингу в державному секторі, а також дозволяють оцінити правові можливості та обмеження [6].

Загалом, методологія дослідження поєднує теоретичні та практичні методи, що забезпечують комплексний підхід до аналізу реінжинірингу в державному управлінні та дозволяють зробити висновки, які можуть бути використані для практичного впровадження змін у державних органах [9].

## **1.2. Нормативно-правове забезпечення реінжинірингу державно-управлінських процесів: законодавча та правозастосовна практика.**

Нормативно-правове забезпечення реінжинірингу в державному управлінні є надзвичайно важливим фактором для успішного впровадження змін у публічному секторі. Реінжиніринг, як складний процес вдосконалення та перепроєктування адміністративних процедур, потребує чіткої та стабільної правової основи. Без належної нормативно-правової підтримки такі зміни можуть виявитися неефективними або навіть не здійсненими.

Правильність нормативно-правової бази безпосередньо впливає на успішність впровадження реінжинірингу, оскільки закони та нормативні акти створюють рамки для реформ. Вони визначають правила, стандарти та методи, якими повинні керуватися органи державної влади при виконанні своїх функцій, а також регулюють механізми забезпечення ефективності та контролю в публічному управлінні. Крім того, існування чітко прописаних нормативно-правових актів дозволяє забезпечити правову прозорість у процесі реінжинірингу, що, у свою чергу, підвищує рівень довіри громадян до державних установ.

Законодавча та правова підтримка є основою для адаптації органів державної влади до нових умов функціонування в умовах глобальних змін та швидкого розвитку технологій. Ключовою метою нормативно-правового забезпечення є створення правових умов, за яких державні органи можуть швидко реагувати на виклики сучасності, оптимізувати свої процеси та інтегрувати нові інструменти управління. Завдяки цьому органи влади здатні не лише вдосконалювати існуючі адміністративні процеси, але й створювати нові підходи до управління, які відповідають сучасним вимогам та стандартам [1].

Належне нормативно-правове забезпечення сприяє зниженню бюрократичних бар'єрів, прискоренню адміністративних процедур і поліпшенню взаємодії між органами державної влади та громадянами. Зокрема, це стає можливим завдяки введенню таких інструментів, як електронне урядування, цифровізація адміністративних послуг та автоматизація рутинних процедур. Однак для цього необхідно, щоб на законодавчому рівні були визначені чіткі принципи та правила, що регулюють використання новітніх технологій у публічному секторі. Нормативно правова база має забезпечити прозорість у застосуванні електронних систем, захист прав громадян, а також гарантувати безпеку та конфіденційність даних, що обробляються в процесі автоматизації адміністративних процедур [2].

Один із ключових аспектів нормативно-правового забезпечення реінжинірингу — це забезпечення стабільності та гнучкості правових норм. Вони повинні бути послідовними, щоб забезпечити впорядкованість і передбачуваність у державному управлінні, але в той же час достатньо гнучкими, щоб реагувати на швидкі зміни в технологіях, економіці та соціальних потребах. Така правова адаптивність дозволяє органам влади ефективно реалізовувати реформи, не зупиняючись на досягнутому, а постійно вдосконалюючи внутрішні процеси.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення є важливим не тільки для забезпечення правової легітимності реінжинірингу, але й для створення умов для ефективного управління в державному секторі. Без чіткої та стабільної правової основи неможливо досягти успішних результатів у реформах, оскільки саме закони і нормативно правові акти визначають, як саме має відбуватися перепроєктування процесів, як повинна відбуватися їх автоматизація та як має забезпечуватися ефективне надання публічних послуг. Правова основа також є гарантією того, що реінжиніринг в державному управлінні буде сприяти підвищенню ефективності, прозорості та зручності

для громадян, одночасно забезпечуючи належний рівень контролю і захисту інтересів суспільства.

Однією з основних складових нормативно-правового забезпечення реінжинірингу в Україні є Стратегія реформування державного управління, затверджена Кабінетом Міністрів України. Цей документ визначає ключові напрямки реформ, серед яких особливу увагу приділено цифровізації та реінжинірингу адміністративних процесів. Згідно з цією стратегією, уряд ставить перед собою завдання модернізувати адміністративні процеси, що дозволить забезпечити більш швидке, ефективне та прозоре надання послуг громадянам. Законодавчі ініціативи, спрямовані на зміну підходів до публічного управління, включають впровадження нових моделей для автоматизації та спрощення адміністративних процедур, зокрема у сфері надання дозвільних документів, ліцензій та реєстраційних послуг [17].

Законодавство в сфері електронного урядування також стало основою для реформування адміністративних процесів. Закони України «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про доступ до публічної інформації», а також інші нормативні акти визначають порядок використання інформаційних технологій в публічному секторі, що є важливим елементом реінжинірингу [18; 20]. Вони встановлюють механізми для автоматизації процесів, що дозволяє скоротити час обробки запитів, зменшити бюрократію та забезпечити доступність державних послуг [2].

Правозастосовна практика в Україні також свідчить про значну роль реінжинірингу в процесах адміністративних реформ. Відповідні зміни в практиці державного управління реалізуються через конкретні програми, які включають в себе реінжиніринг адміністративних процедур. Важливими етапами цієї практики є розробка механізмів автоматизації процесів, оптимізація взаємодії між органами державної влади та спрощення надання послуг для громадян. Одним із таких прикладів є проект «Дія», який забезпечує доступ до електронних послуг для громадян, зокрема для

отримання різних дозвільних документів, ліцензій, реєстрації підприємств та відкриття ФОП. Цей проект не тільки сприяє зниженню бюрократичних бар'єрів, але й забезпечує зручність і швидкість для громадян, мінімізуючи потребу у фізичному зверненні до органів влади [19].

Окрім цього, в рамках правозастосовної практики активно застосовуються нові інструменти, такі як електронне урядування, які дозволяють органам державної влади автоматизувати більшість процедур і зменшити витрати часу та ресурсів на їх виконання. Впровадження цих інструментів забезпечує не тільки зручність для громадян, але й підвищує ефективність роботи державних органів, забезпечуючи більш високу якість наданих послуг [4].

### **Висновки до розділу 1**

У рамках дослідження нормативно-правового забезпечення реінжинірингу в державному управлінні було з'ясовано, що ефективне впровадження змін у публічному секторі неможливе без належної правової основи. Правильність і стабільність нормативно-правової бази є ключовим фактором для успішного реалізування реінжинірингу адміністративних процесів. Встановлені законодавчі рамки визначають правила, механізми та інструменти, якими повинні керуватися органи державної влади, що дозволяє оптимізувати процеси, зменшити бюрократичні бар'єри та покращити якість надання державних послуг.

Одним із основних завдань є створення стабільного, але гнучкого правового середовища, яке дозволяє органам державної влади оперативно адаптуватися до нових технологічних і соціальних умов. Законодавча база реінжинірингу, зокрема через впровадження інструментів електронного урядування та автоматизації, відкриває нові можливості для зниження адміністративних витрат, пришвидшення обслуговування громадян і

підвищення прозорості процесів. Тому дуже важливо, щоб на законодавчому рівні були чітко визначені механізми захисту прав громадян, безпека даних та оптимальне застосування новітніх технологій.

Отже, нормативно-правове забезпечення реінжинірингу в державному управлінні є основою для досягнення реальних результатів у реформуванні публічного сектору, зокрема в частині спрощення адміністративних процедур, підвищення ефективності роботи органів влади та забезпечення прозорості в усіх аспектах управлінської діяльності. Правова база повинна бути розроблена таким чином, щоб забезпечити не лише законність, але й гнучкість для інтеграції нових підходів, що відповідають вимогам часу та технологічному прогресу.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСВІД РЕІНЖИНІРИНГУ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

#### **2.1. Зарубіжний досвід проведення реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій.**

У багатьох країнах світу активно впроваджуються цифрові технології для реінжинірингу державно-управлінських процесів, що дозволяє суттєво підвищити ефективність та прозорість адміністративних процедур. Зокрема, країни, які стали лідерами в цій сфері, демонструють значний успіх у використанні цифрових технологій для покращення надання публічних послуг та зменшення бюрократичних бар'єрів.

Естонія є одним із яскравих прикладів країни, що здійснила комплексний реінжиніринг адміністративних процесів за допомогою цифрових технологій. Естонія вперше запровадила e-Residency, програму електронного резидентства, яка дозволяє іноземним підприємцям дистанційно засновувати та управляти бізнесом в Естонії. Це ініціатива, що значно збільшила іноземні інвестиції в країну та покращила її цифрову економіку, адже вона дозволяє не тільки вести бізнес, а й отримувати доступ до широкого спектру державних послуг без необхідності фізично бути в країні. Одним із найбільш успішних проєктів у країні є платформа e-Estonia, яка інтегрує майже всі державні послуги на одному порталі. Громадяни можуть подати заяви, отримати медичні послуги, здійснити фінансові операції і навіть голосувати на виборах через цю платформу. Цей цифровий підхід дозволив зменшити адміністративні витрати та скоротити час, необхідний для отримання послуг, одночасно забезпечивши високий рівень прозорості та зручності для громадян [14].

Данія, у свою чергу, зосередилася на інтеграції всіх адміністративних

послуг у єдину цифрову систему через портал Borger.dk, який дозволяє громадянам отримувати доступ до усіх необхідних державних послуг в онлайн-форматі. Це значно зменшило необхідність відвідувати різноманітні органи влади для виконання повсякденних адміністративних процедур, таких як реєстрація народження, подача податкових декларацій або отримання дозвільних документів. Крім того, Данія також впровадила Цифрову пошту (Digital Post), що дає змогу громадянам та бізнесу отримувати офіційні повідомлення від державних органів безпосередньо на їхній електронний адрес. Це покращує комунікацію між громадянами та державою, а також забезпечує додаткову безпеку в обміні інформацією, оскільки документи передаються в захищеному цифровому форматі [15].

Сінгапур є ще одним лідером у сфері реінжинірингу державних процесів через цифрові технології. Уряд Сінгапуру створив GovTech, агентство, яке займається розробкою та впровадженням інноваційних технологій для державного сектору. Це агентство стало основним двигуном змін в уряді, зокрема завдяки розробці інтегрованих цифрових платформ, які дозволяють громадянам здійснювати будь-які адміністративні процедури онлайн. Одним із найбільш успішних проєктів є OneService, мобільний додаток для повідомлення про проблеми в міському середовищі (наприклад, пошкоджені інфраструктурні об'єкти або сміттєзбірники). Ця система дозволяє громадянам безпосередньо звертатися до відповідних органів і відслідковувати хід вирішення своїх запитів в реальному часі. Це суттєво підвищує рівень задоволеності громадян, а також ефективність роботи місцевої влади, оскільки адміністрація швидше реагує на запити та проводить необхідні роботи.

Нова Зеландія також активно реалізує цифрові ініціативи в публічному управлінні. Одна з найбільших ініціатив країни — MyIR, система онлайн-подання податкових декларацій. Ця система дозволяє підприємствам та індивідуальним платникам податків швидко і безпечно подавати податкові декларації через інтернет, що зменшує час і зусилля, необхідні для обробки

податкових звітів. В результаті цього досягнуто значного зниження адміністративних витрат на управління податковою системою та покращення сервісів для платників податків.

Ще один приклад успішного використання цифрових технологій в реінжинірингу державних процесів можна знайти в Фінляндії. Тут впроваджено систему Suomi.fi, яка є інтегрованим порталом для громадян і бізнесу. Платформа дозволяє громадянам отримувати доступ до різноманітних державних послуг, таких як реєстрація шлюбів, подання заяв на виплати та інші адміністративні процедури. Важливим аспектом є наявність єдиного цифрового ідентифікатора для всіх послуг, що спрощує процес взаємодії з державними органами і підвищує рівень безпеки обміну інформацією.

Завдяки таким проектам, ці країни значно покращили свою інфраструктуру цифрових послуг, що не лише зробило адміністративні процеси більш прозорими і зручними для громадян, але й дозволило значно зменшити витрати на їх обробку та адміністрування. Це надає важливий урок для інших країн, включаючи Україну, про можливості та переваги реінжинірингу через цифровізацію. Досвід цих країн може стати корисним орієнтиром для адаптації до сучасних викликів і вимог у сфері державного управління.

Порівняльний аналіз досвіду країн-лідерів у реінжинірингу державно-управлінських процесів за допомогою цифрових технологій, наведений у таблиці 2.1, показує, що кожна з цих країн має унікальні підходи та інструменти, орієнтовані на конкретні потреби їхнього суспільства та економіки. Однак загальними є ключові результати, такі як підвищення доступності державних послуг для громадян, скорочення бюрократичних бар'єрів та покращення ефективності роботи органів влади.

Проте, незважаючи на успіхи в цих країнах, існують і певні виклики. Наприклад, у Данії важливим питанням залишаються доступність цифрових послуг для малих громад та необхідність навчання громадян, особливо у

віддалених районах. У Сінгапурі та Естонії велика увага приділяється безпеці даних, оскільки цифрові платформи повинні забезпечувати захист персональної інформації на всіх етапах взаємодії. Для України цей досвід може стати корисним орієнтиром у контексті подальшої цифровізації державних послуг, зокрема у забезпеченні високих стандартів безпеки та прозорості в управлінні.

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз досвіду країн

Країна	Основний проект	Цілі проекту	Результати	Проблеми / Виклики
Естонія	e-Residency, e-Estonia	Інтернаціоналізація бізнесу через електронне резидентство, цифровізація держпослуг	Залучення іноземних інвестицій, автоматизація держпослуг	Потрібна постійна підтримка цифрової інфраструктури, підвищення рівня безпеки
Данія	Borger.dk, Digital Post	Інтеграція всіх держпослуг онлайн, цифрове листування	Скорочення бюрократії, зручність для громадян та бізнесу	Проблеми з доступністю для малих громад, необхідність навчання громадян
Сінгапур	GovTech, OneService	Цифрові інструменти для державного управління, онлайн-обробка запитів	Покращення якості послуг, прискорення реакції місцевих органів	Залежність від технологічних інновацій, забезпечення безпеки даних
Нова Зеландія	MyIR	Онлайн подача податкових декларацій	Зниження витрат на адміністрування податків, зручність для платників податків	Незадоволення деяких груп населення низьким рівнем цифрових навичок
Фінляндія	Suomi.fi	Цифровий доступ до держпослуг, єдиний ідентифікатор	Покращення доступу до держпослуг, підвищення рівня безпеки	Технічні та правові виклики при інтеграції різних систем

Джерело: розроблено автором на основі джерела [15]

## **2.2. Сучасний стан, роль та місце реінжинірингу державно-управлінських процесів в центральних органах виконавчої влади в Україні.**

В Україні спостерігається активний розвиток ініціатив щодо реінжинірингу державно-управлінських процесів, що, зокрема, пов'язано з впровадженням цифрових технологій та модернізацією державного апарату. За останні кілька років країна зробила значний крок уперед у напрямку цифровізації, зокрема через автоматизацію адміністративних процедур, створення електронних платформ для надання публічних послуг та інтеграцію інноваційних технологій у роботу органів влади.

Однією з основних цілей цієї трансформації є оптимізація адміністративних процесів, що дозволяє скоротити час обробки запитів, зменшити бюрократичні бар'єри та зробити взаємодію громадян із державними органами швидшою й зручнішою. Цифровізація державного управління не лише полегшує доступ громадян до необхідних послуг, але й сприяє розвитку нових технологічних рішень, які дозволяють вирішувати складні управлінські завдання на всіх рівнях влади. Для цього активно створюються нові цифрові інфраструктури, такі як електронні реєстри, системи для подання заявок онлайн, платформи для отримання дозвільних документів та цифрові послуги для бізнесу. Одним із основних інструментів реінжинірингу стало створення Міністерства цифрової трансформації України (з 2019 року), яке стало координатором змін у державному секторі. Однією з головних ініціатив, яку реалізує це міністерство, є проєкт "Дія" — платформа для надання електронних послуг, яка охоплює найбільш затребувані адміністративні послуги: реєстрацію бізнесу, оформлення документів, звернення до органів влади. Цей проєкт вже дозволив суттєво спростити доступ до багатьох державних послуг та скоротити час на їх

отримання, що є важливим кроком у реінжинірингу державних процесів.

Паралельно з цим у 2020 році в Україні був прийнятий Закон України від 15.07.2021 р. № 1689-IX “Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг”, який визначає правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання електронних публічних послуг, а також особливості їх надання.

Цей закон дозволяє розширити можливості для державних органів щодо надання послуг в електронному вигляді. Це дозволяє не тільки скоротити час, який громадяни витрачають на отримання послуг, але й забезпечити більшу доступність інформації, зменшити кількість паперових документів і знизити адміністративні витрати. Зокрема, одним із найбільш значущих досягнень є запровадження електронних паспортів та електронних підписів, які дозволяють здійснювати юридично значущі дії без потреби звертатися до державних установ.

Незважаючи на досягнення в сфері реінжинірингу державно-управлінських процесів в Україні, існують суттєві проблеми та бар'єри, які потребують вирішення.

Однією з основних перешкод є недостатній рівень цифрової грамотності серед державних службовців. Це ускладнює адаптацію нових технологій на місцях та впровадження електронних послуг. За даними Національного агентства України з питань державної служби, цифрові компетентності є обов'язковими для кожного публічного службовця, але часто спостерігається відставання в їхньому розвитку. [21]

Іншою значущою проблемою є інтеграція застарілих інформаційних систем з новими цифровими платформами [22]. Це призводить до труднощів в обміні даними між органами влади та збільшення часу на виконання адміністративних процесів. Згідно з дослідженням, проведеним у 2019 році, інституційні та інфраструктурні проблеми, зокрема низька включеність державних установ щодо реалізації концепції розвитку цифрової економіки,

перешкоджають розвитку цифрових трендів в Україні [23].

Важливою проблемою є також недостатнє фінансування реформ, що часто призводить до повільного впровадження необхідних змін або їх обмеженого масштабу. Підвищена залежність від інвестиційних проєктів і донорського фінансування (проєктів міжнародної технічної допомоги), приклади наведені у таблиці 2.2, створює додаткові ризики для сталості впровадження реінжинірингу.

Таблиця 2.2 – Проєкти міжнародної технічної допомоги

Донорський проєкт	Сфера підтримки	Розмір фінансування (млн. USD)	Реципієнти / Проєкти
World Bank Projects, Ukraine	Цифрові інфраструктури, електронне урядування, розвиток ІТ-сектора в Україні	500 млн USD (за період 2020-2023)	Міністерство цифрової трансформації України, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, Державний центр кіберзахисту.
EU Digital Agenda for Ukraine	Розвиток цифрової економіки, електронне урядування, кібербезпека, цифрові послуги для громадян	1 млрд EUR (за період 2020-2027)	Міністерство цифрової трансформації України, Національна поліція України, ЦНАПи.
USAID Digital Governance Support	Підтримка електронних послуг для громадян, цифрові інструменти для державних службовців	50 млн USD (за 2020-2024)	Міністерство цифрової трансформації України, МВС, ОМС, Державний центр кіберзахисту.
Global Fund Digital Health Program (2022)	Цифрові рішення для охорони здоров'я та освітніх послуг	20 млн USD (за 2021-2024)	Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство освіти і науки України, Державні установи охорони здоров'я.
Global Affairs Canada Digital Governance Support	Цифровізація державних послуг, підтримка інновацій в державному управлінні	10 млн USD (за 2020-2025)	Міністерство цифрової трансформації України, ОМС, місцеві органи влади.

Джерело: розроблено автором на основі джерела [19]

Таким чином, реінжиніринг державно-управлінських процесів в Україні знаходиться на етапі активної реалізації, проте для досягнення стійких результатів необхідно подолати існуючі бар'єри та виклики, зокрема покращити рівень цифрової грамотності серед державних службовців, забезпечити інтеграцію нових і старих інформаційних систем та вдосконалити фінансування реформ [24].

### **2.3. Порівняння стану готовності до застосування цифрових технологій під час реінжинірингу державно-управлінських процесів в Україні і закордоном.**

У сучасному світі цифрові технології стали невід'ємною частиною державного управління, сприяючи підвищенню ефективності та прозорості адміністративних процесів. Порівняння стану готовності до застосування цих технологій в Україні та країнах-лідерах дозволяє оцінити прогрес та визначити напрямки для подальшого розвитку.

Країни, такі як Данія, Естонія та Сінгапур, мають розвинуту цифрову інфраструктуру, що забезпечує швидкий доступ до інтернет-послуг та високий рівень цифрової грамотності серед населення. Наприклад, Естонія відома своєю системою електронного урядування, яка дозволяє громадянам здійснювати більшість державних послуг онлайн. В Україні спостерігається активний розвиток цифрової інфраструктури, зокрема через ініціативи Міністерства цифрової трансформації, але рівень доступу до інтернет-послуг та цифрової грамотності все ще потребує покращення.

Порівняльний аналіз можна переглянути у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняння готовності до цифровізації в Україні та країнах-лідерах

Показник	Україна	Естонія	Сінгапур	Данія
Доступ до інтернету	80% населення має доступ до інтернету	99% населення має доступ до інтернету	98% населення має доступ до інтернету	98% населення має доступ до інтернету
Наявність державних платформ	Портал "Дія" для громадян та бізнесу	Платформа e-Estonia для доступу до державних послуг	Платформа SingPass для доступу до державних послуг	Платформа borger.dk для доступу до державних послуг
Рівень цифрової грамотності	60% населення володіє базовими цифровими навичками	80% населення володіє базовими цифровими навичками	85% населення володіє базовими цифровими навичками	90% населення володіє базовими цифровими навичками
Інтеграція старих систем	Проблеми з інтеграцією через застарілі системи	Високий рівень інтеграції завдяки сучасним рішенням	Високий рівень інтеграції завдяки сучасним рішенням	Високий рівень інтеграції завдяки сучасним рішенням
Правова база	Прийнято законодавство для цифровізації, але потребує вдосконалення	Сучасне законодавство, сприятливе для цифровізації	Сучасне законодавство, сприятливе для цифровізації	Сучасне законодавство, сприятливе для цифровізації

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [33]*

У згаданих вище країнах прийнято законодавство, яке сприяє розвитку цифрових технологій у державному управлінні. Наприклад, в Естонії

законодавство забезпечує правову основу для електронного голосування та електронного підпису. В Україні прийнято низку законів, спрямованих на цифровізацію, зокрема Закон України "Про електронні довірчі послуги" від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII, але їхнє впровадження та ефективність потребують подальшого вдосконалення.

У країнах-лідерах цифровізації реінжиніринг часто включає не тільки технічну складову, а й організаційні зміни, які дозволяють цифровим платформам функціонувати в єдиній системі управління. Наприклад, у Сінгапурі функціонує платформа "SingPass", яка дозволяє громадянам отримувати доступ до понад 400 державних послуг онлайн. Також, наприклад, в Естонії всі державні послуги інтегровані в єдину платформу e-Estonia, де обмін даними між установами відбувається автоматично, завдяки інтеграції всіх державних реєстрів в єдину архітектуру. Це забезпечує прозорість процесів, дозволяє швидко обробляти документи, робить можливим електронне голосування і автоматичну реєстрацію бізнесу.

В Україні проект "Дія" став першим великим кроком на шляху реінжинірингу через цифровізацію адміністративних послуг, але цей проект поки що обмежений у функціональності та не охоплює всі аспекти державного управління. Проблеми інтеграції старих реєстрів та баз даних із новими платформами залишаються серйозним викликом, що ускладнює автоматизацію процесів та обмін даними між державними органами. Відсутність єдиного цифрового простору для державних послуг призводить до того, що деякі процеси ще потребують участі людей, що знижує швидкість та ефективність роботи адміністративних органів. Загальне порівняння відображене в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Порівняльний аналіз

Показник	Україна	Країни-лідери (Данія, Естонія, Сінгапур)
Рівень цифрової інфраструктури	Розвивається, але потребує покращення доступу до інтернет-послуг	Високий рівень доступу до інтернету
Законодавче забезпечення	Прийнято закони, але потребують вдосконалення та ефективного впровадження	Сучасне законодавство, сприятливе для цифровізації
Впровадження цифрових рішень	Платформа "Дія" та інші ініціативи, але обмежене охоплення та функціональність	Широке впровадження електронних послуг

*Джерело: розроблено на основі думок автора*

У порівнянні з іншими країнами, де цифрові рішення дозволяють значно зменшити витрати на адміністративні послуги, Україна стикається з серйозними технічними і організаційними бар'єрами. Для повноцінного реінжинірингу державного управління в Україні необхідно забезпечити більш тісну інтеграцію існуючих інформаційних систем із сучасними цифровими платформами, впровадити стратегію автоматизації всіх адміністративних процесів і створити єдину базу даних для державних послуг.

Ще однією серйозною проблемою є рівень цифрової грамотності серед державних службовців, який значно відрізняється від країн, що вже пройшли етап цифровізації. У більшості країн, де цифровізація є звичним етапом адміністративної роботи, державні служби регулярно проходять тренінги і підвищення кваліфікації для того, щоб ефективно використовувати нові цифрові інструменти. В Україні ж, хоча багато державних службовців мають базові навички роботи з комп'ютерними технологіями, для того, щоб реалізувати стійкий реінжиніринг, потрібно значно покращити рівень цифрових навичок серед усіх працівників публічного сектора.

З іншого боку, значним плюсом для України є те, що на сьогодні існує політична воля і законодавча база, спрямовані на створення більш ефективної системи цифрового управління. Ініціативи, як Закон України про електронні довірчі послуги, а також підтримка цифрових платформ на рівні уряду, надають надію на швидкий розвиток цифрових державних послуг, що також може стати основою для реінжинірингу адміністративних процесів.

Незважаючи на те, що країни-лідери вже досягли значних результатів завдяки реінжинірингу через цифровізацію, для України існує велика кількість можливостей та викликів. Для того щоб досягти результатів, порівнянних з лідерами цифрової трансформації, Україні необхідно інвестувати в модернізацію інфраструктури, підвищення цифрової грамотності серед державних службовців, інтеграцію старих інформаційних систем з новими платформами і створення єдиного цифрового простору для надання послуг. Тільки таким чином Україна зможе досягти реального реінжинірингу в державному управлінні, що буде сприяти підвищенню ефективності та прозорості всіх адміністративних процесів.

## **Висновки до розділу 2**

Порівняння стану цифровізації в Україні та в таких країнах, як Естонія, Сінгапур і Данія, показує, що Україна вже досягла значного прогресу в напрямку цифрових змін, однак для досягнення високого рівня цифровізації державного управління необхідно подолати кілька важливих бар'єрів. Одним із ключових аспектів є обмежений доступ до інтернет-послуг, зокрема в віддалених регіонах країни. Для забезпечення рівного доступу до цифрових послуг для всіх громадян необхідно розширити покриття швидкісним інтернетом по всій Україні. Це не лише дозволить зменшити цифровий розрив між великими містами та сільськими районами, але й сприятиме ефективній реалізації ініціатив, таких як електронні платформи для надання послуг. В

умовах глобалізації та інтеграції в європейський простір доступ до високошвидкісного інтернету є основою для розвитку цифрової економіки та модернізації інфраструктури державного управління.

Для успішного розвитку цифрового уряду необхідно вдосконалити законодавчу базу. Хоча в Україні вже прийнято кілька важливих законів, таких як «Закон України "Про електронні довірчі послуги"», їхнього впровадження недостатньо для ефективного використання цифрових технологій у державному управлінні. Законодавство повинно бути адаптоване до швидких змін у технологічному середовищі та відповідати потребам громадян. Це передбачає створення правової основи для ефективної інтеграції цифрових послуг на місцевому рівні, захисту персональних даних, забезпечення кібербезпеки та прозорості адміністративних процесів. Розробка чіткої та стабільної правової основи стане гарантією того, що цифрові інструменти не лише покращать управління, але й сприятимуть розвитку інновацій та технологій.

Для реального реінжинірингу адміністративних процесів потрібно розширити функціональність вже існуючих цифрових рішень, таких як платформа «Дія». Хоча ця платформа вже покращила доступ громадян до базових послуг, її функціональність наразі є обмеженою. Розширення спектра електронних послуг, що надаються через «Дію» та інші цифрові платформи, дозволить громадянам швидше отримувати необхідні послуги без необхідності відвідувати державні установи. Важливо також розвивати нові функціональні можливості для бізнесу та забезпечити інтеграцію з іншими державними системами, такими як реєстри, фінансові послуги та органи місцевого самоврядування. Це дозволить значно покращити якість адміністративного обслуговування, знизити витрати на обробку документів та сприяти розвитку економіки.

Щоб досягти цих цілей, необхідно зосередити зусилля на реалізації цих заходів на всіх рівнях управління. Вони дозволять не лише покращити

ефективність і прозорість державного управління в Україні, але й збільшити рівень довіри громадян до державних установ. Успіх у реалізації цифрових ініціатив стане основою для стійкого розвитку та посилення демократичних процесів, а також для створення стабільної цифрової економіки в Україні.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ОСНОВ РЕІНЖИНІРИНГУ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ

#### **3.1. Методика оцінювання ефективності проведеного реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій в центральних органах виконавчої влади.**

Оцінка ефективності проведеного реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій є одним із важливих етапів у визначенні результативності реформ у публічному управлінні. Реінжиніринг вимагає значних змін у самих процесах роботи органів влади, а також в інфраструктурі, що підтримує ці процеси. Тому важливо створити чітку та об'єктивну систему критеріїв та індикаторів, що дозволяють виміряти досягнуті результати. Оскільки державні органи є складними структурами, ефективність їх роботи можна оцінювати за кількома аспектами: витрати, час, прозорість, задоволеність користувачів та інтеграція систем. Кожен із цих критеріїв вимагає детального розгляду для повної оцінки впливу цифрових технологій на державні процеси [25].

Одним із основних критеріїв є ефективність витрат. Оцінка ефективності витрат передбачає порівняння витрат до і після впровадження цифрових технологій. Оцінка ефективності витрат у контексті реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій є важливим етапом для визначення, наскільки зміни у державному управлінні принесли економічну вигоду. Однією з найбільш підходящих методик для цієї оцінки є аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis - CBA), що дозволяє порівняти витрати на впровадження цифрових платформ із вигодами, отриманими від

автоматизації та оптимізації процесів. Витрати включають не лише стартові інвестиції в технології, а й поточні витрати на обслуговування та підтримку нових систем. Вигоди, в свою чергу, можуть бути виражені через економію на обробці документів, скорочення чисельності адміністративного персоналу та зменшення витрат на фізичні приміщення для надання послуг. Цей метод дозволяє обчислити, чи виправдані витрати на цифровізацію за допомогою порівняння витрат та вигод, отриманих від реформи [24].

Також можна застосувати методику аналізу витрат за життєвим циклом (Life-Cycle Cost Analysis - LCCA), яка передбачає оцінку витрат, що виникають протягом усього життєвого циклу цифрової платформи. Цей підхід дає можливість розглядати витрати на кожному етапі: від початкових інвестицій до подальших витрат на експлуатацію і модернізацію. Визначення сумарних витрат, а також порівняння їх з економією, отриманою завдяки скороченню операційних витрат, дозволяє більш точно оцінити рентабельність проекту [25].

Порівняльний аналіз витрат (Benchmarking) також є корисним інструментом для оцінки витрат. Він передбачає порівняння витрат на реінжиніринг в Україні з іншими країнами, де цифрові технології вже були успішно впроваджені. Наприклад, можна порівняти витрати на адміністративні процеси в Україні до і після цифровізації, а також оцінити, як ці витрати виглядають в порівнянні з іншими країнами, які вже досягли високих результатів у цій сфері. Цей метод допомагає зрозуміти, де можна досягти економії, порівнюючи національні показники з міжнародними [26].

Окрім того, для визначення економічної вигоди від реінжинірингу може бути корисною методика обчислення ефективності через показники продуктивності (Productivity Measurement). Вимірювання продуктивності дозволяє оцінити, наскільки вдало використовуються ресурси після впровадження цифрових технологій. Наприклад, можна оцінити, скільки оброблених документів або заявок припадає на одного працівника після

автоматизації процесів, або ж виміряти, скільки часу витрачається на одну адміністративну процедуру. Це дає змогу зрозуміти, наскільки ефективно працює адміністративна система після реінжинірингу і чи призвела цифровізація до підвищення продуктивності [23].

Методика зворотного аналізу (Reverse Engineering Analysis) дозволяє оцінити, скільки витрат можна було б уникнути, якщо б старі процеси були реорганізовані на основі нових цифрових рішень. Такий аналіз допомагає не тільки виміряти економію, але й зрозуміти, в яких конкретних етапах старих процесів можна було б скоротити витрати за допомогою цифрових технологій. Це дозволяє не тільки виміряти заощаджені кошти, але й побачити потенційні резерви для подальшого зниження витрат [25].

За результатами досліджень [24], в країнах, де реінжиніринг проводився успішно, було досягнуто значної економії завдяки скороченню адміністративного апарату та обробки документів.

В країнах, де успішно впроваджено реінжиніринг адміністративних процесів, спостерігається значна економія завдяки скороченню адміністративного апарату та оптимізації обробки документів. Зокрема, у Великій Британії, після реформи державного управління, вдалося зменшити кількість державних службовців на 20%, що призвело до економії понад 1 мільярда фунтів стерлінгів на рік. У Канаді, завдяки реінжинірингу процесів надання послуг громадянам, було скорочено час обробки запитів на 30%, що дозволило знизити витрати на адміністративні послуги. У Сінгапурі, впровадження електронного урядування та реінжиніринг процесів дозволили зменшити кількість паперових документів на 50%, що сприяло значному скороченню витрат на їх обробку та зберігання. Ці приклади підтверджують ефективність реінжинірингу в досягненні економії та підвищенні ефективності державного управління.

Оцінка часової ефективності реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій є одним з основних аспектів

при вимірюванні результативності змін у публічному управлінні. Зокрема, однією з головних цілей реінжинірингу є скорочення часу на виконання адміністративних процедур, що включає не тільки зменшення часу на подачу документів, але й на обробку запитів та надання відповідей. Оцінити, наскільки ефективно скорочений час, можна за допомогою кількох методик, що дозволяють виміряти час до і після цифровізації та порівняти його з міжнародними практиками.

Одним із основних підходів є порівняльний аналіз часу, який включає порівняння середнього часу, що витрачається на виконання адміністративних процедур до та після впровадження цифрових технологій. Наприклад, в Україні проект "Дія" дозволив значно зменшити час, необхідний для отримання адміністративних послуг, таких як реєстрація бізнесу або отримання державних довідок [25]. Порівняння середнього часу до і після цифровізації дозволяє побачити, наскільки ефективно скорочено час на виконання адміністративних процедур. За допомогою цієї методики можна оцінити, на яких етапах процесів зекономлено найбільше часу і які аспекти потребують подальшого вдосконалення.

Іншою важливою методикою є оцінка часу за життєвим циклом процесу. Цей підхід дозволяє виміряти, скільки часу займає весь процес надання послуги або виконання адміністративної процедури від початку до кінця. Такі оцінки дозволяють зрозуміти, як цифрові технології змінюють не тільки окремі етапи, а й весь життєвий цикл послуги. Наприклад, у країнах, де успішно впроваджено цифрове урядування, таких як Сінгапур, значно зменшився час обробки документів завдяки інтеграції різних етапів в одну цифрову платформу [24]. Такий підхід дає змогу зрозуміти, наскільки ефективно скорочується час на кожному етапі процесу і чи можна ще більше оптимізувати певні операції.

Крім того, вимірювання часу також можна здійснювати через циклічний аналіз. Ця методика передбачає оцінку часу, який витрачається на кожен етап

адміністративної процедури, і порівняння цих етапів до і після цифровізації. Такий аналіз дає можливість виявити затримки на окремих етапах і визначити, де можна застосувати додаткові технології для скорочення часу. Прикладом цього є реформа в Канаді, де завдяки цифровим рішенням вдалося скоротити час обробки запитів на 30%, що дозволило суттєво знизити витрати на адміністративні послуги [23]. Це дозволяє виявити процеси, які досі потребують часу через ручну обробку або застарілі технології, і забезпечити їхню автоматизацію для подальшого скорочення часу.

Методика обчислення часу на основі даних також використовується для оцінки ефективності цифрових технологій. За допомогою цієї методики можна на постійній основі відслідковувати час, витрачений на кожен етап адміністративної процедури. Наприклад, завдяки цифровим платформам, таким як "Дія", органи влади можуть в режимі реального часу відстежувати час обробки запитів та заявок, що дозволяє оперативно коригувати процеси і зменшувати затримки. Такий підхід дозволяє здійснювати регулярний моніторинг та коригувати стратегію впровадження цифрових технологій для досягнення максимального результату.

Успішні приклади з різних країн також підтверджують ефективність цифрових технологій у скороченні часу адміністративних процедур. В Естонії, яка є одним із піонерів у сфері цифровізації, час на виконання адміністративних процедур був скорочений на 90% завдяки впровадженню електронного урядування та цифрових підписів, що дозволяє громадянам вирішувати більшість питань онлайн без фізичної присутності в органах влади [25].

Таким чином, для оцінки часової ефективності реінжинірингу можна використовувати різні методики, такі як порівняння часу до і після цифровізації, циклічний аналіз, оцінка часу за життєвим циклом процесу і методика збору даних у реальному часі. Ці методи дозволяють отримати точні показники, що демонструють, як цифровізація змінює часові характеристики

адміністративних процесів і сприяє підвищенню їх ефективності. Врахування цих методів дає змогу органам влади зрозуміти, де можна досягти додаткової економії часу і оптимізувати процеси для покращення взаємодії з громадянами.

Оцінка прозорості адміністративних процесів після впровадження реінжинірингу за допомогою цифрових технологій є важливою складовою ефективності реформ у публічному управлінні. Реінжиніринг адміністративних процесів, особливо за допомогою цифровізації, здатний значно підвищити рівень прозорості в роботі державних органів, знизити рівень бюрократії та забезпечити відкритість для громадян. Для оцінки цього аспекту можна застосувати кілька методик, які дозволяють виміряти рівень прозорості адміністративних процедур до і після впровадження нових технологій.

Однією з основних методик для оцінки прозорості є методика порівняльного аналізу (Benchmarking), яка передбачає порівняння рівня прозорості в державних процесах до і після цифровізації, а також у порівнянні з іншими країнами, що досягли успіхів у цифровізації публічного управління. Наприклад, в Естонії впровадження е-урядування дозволило громадянам не лише подавати заяви в електронному вигляді, а й відслідковувати статус своїх запитів у режимі реального часу. Це дозволяє знизити рівень корупції, оскільки процеси автоматизуються і стають прозорими. Порівняння подібних практик в Україні і за кордоном допомагає оцінити, наскільки успішно в країні реалізовано заходи для забезпечення прозорості адміністративних процесів.

Також важливим інструментом є методика аналізу відкритості процесів (Transparency Analysis), яка вимірює доступність інформації щодо виконання адміністративних процедур для громадян і бізнесу. Ця методика включає в себе оцінку, наскільки легко громадяни можуть отримати доступ до інформації про статус своїх запитів, чи існують механізми для оскарження рішень та чи є доступ до основної документації та результатів

адміністративних процесів. В Україні впровадження цифрових платформ, таких як "Дія", дозволило значно збільшити рівень прозорості в наданні послуг. Громадяни можуть перевіряти стан своїх заявок онлайн, що забезпечує більшу відкритість і прозорість процедур [24].

Ще однією важливою методикою є методика оцінки рівня корупційних ризиків (Corruption Risk Assessment), яка оцінює, наскільки автоматизація та цифровізація допомагають зменшити корупційні прояви в адміністративних процесах. Завдяки використанню цифрових платформ для подачі та обробки заявок значно зменшується участь людського фактору в процесах прийняття рішень, що дозволяє мінімізувати корупційні ризики. Наприклад, в Сінгапурі, впровадження цифрового урядування дозволило знизити рівень корупції, оскільки всі етапи процесів стали відслідковуваними, а рішення автоматизованими [25]. Цей підхід допомагає оцінити, наскільки цифровізація сприяла зменшенню людських втручань і підвищенню довіри до державних органів.

Методика соціологічних опитувань та анкетування (Public Opinion Surveys and Questionnaires) також є важливим інструментом для оцінки прозорості адміністративних процесів. За допомогою опитувань можна виміряти рівень задоволення громадян рівнем прозорості та доступності послуг, а також їхній досвід взаємодії з державними органами. Наприклад, в Україні за допомогою онлайн-опитувань та збору відгуків через платформу "Дія" можна оцінити, чи задоволені громадяни швидкістю, зручністю і прозорістю процесу отримання адміністративних послуг. Високий рівень задоволення є свідченням того, що реформи у сфері цифровізації державного управління успішно підвищили прозорість.

Ще одним важливим аспектом є методика аналізу відкритих даних (Open Data Analysis), яка передбачає оцінку того, наскільки державні органи відкривають свої дані для громадськості через відкриті платформи. Впровадження політики відкритих даних дає громадянам і бізнесу можливість

звертатися до державних органів за публічною інформацією, що, в свою чергу, підвищує прозорість. Наприклад, у Великій Британії відкриті дані про роботу державних установ значно знизили рівень підозр у корупційних діях і дозволили громадянам активно контролювати діяльність органів влади [23]. Аналіз відкритих даних дає можливість оцінити, чи стало більше публічних звітів, інформації про бюджет і виконання планів у державних установах, а також чи відкриті документи, які раніше були важкодоступними для громадян.

Інтеграція цифрових технологій у державне управління також має позитивний ефект на рівень зворотного зв'язку між громадянами та державними органами (Feedback Mechanisms). Використання онлайн-платформ для надання послуг дозволяє громадянам безпосередньо впливати на процеси через систему відгуків, пропозицій та скарг. Це підвищує прозорість процесів, адже органи влади отримують зворотний зв'язок від громадян, що дозволяє їм оперативно реагувати на недоліки та покращувати свої послуги. Наприклад, в Україні платформа "Дія" дає змогу громадянам залишати відгуки про якість наданих послуг і ставити питання, що також забезпечує підвищену прозорість у державних процесах.

Ще одним важливим аспектом є задоволеність користувачів. Оцінка цього критерію використовується для визначення успішності реінжинірингу державних процесів із застосуванням цифрових технологій, оскільки кінцевою метою будь-якої реформи є покращення досвіду громадян і бізнесу в їх взаємодії з державою. Задоволеність користувачів не тільки відображає якість наданих послуг, але й є важливим індикатором для оцінки ефективності впровадження нових технологій. Для вимірювання рівня задоволеності можна застосувати кілька методик, що дозволяють оцінити реакцію громадян на зміни в адмініструванні послуг.

Однією з найпоширеніших методик є методика соціологічних опитувань. Цей підхід передбачає проведення опитувань серед користувачів державних послуг для збору інформації про їхні враження від процесу

використання електронних платформ і послуг. Опитування можуть включати питання щодо часу, що витрачається на отримання послуги, зручності користування цифровими платформами, рівня зрозумілості процедур, а також задоволення від якості наданих послуг. Наприклад, в Україні платформа "Дія" активно використовує зворотний зв'язок від користувачів для вдосконалення своїх послуг. За допомогою таких опитувань можна отримати конкретні дані про те, які аспекти наданих послуг потрібно покращити [24].

Методика аналізу звернень та скарг є ще одним важливим інструментом для оцінки задоволеності користувачів. Вона передбачає аналіз кількості скарг та звернень громадян до органів державної влади після впровадження цифрових послуг. Зазвичай цей метод включає збір статистики про кількість звернень, типи проблем, які виникають у користувачів, і час, необхідний для вирішення цих проблем. Якщо кількість звернень зменшується після цифровізації, це свідчить про те, що громадяни знаходять процеси більш зручними та ефективними. Згідно з результатами досліджень, в країнах з розвинутими цифровими платформами для державних послуг, таких як Сінгапур, спостерігається значне зниження кількості звернень з питань ефективності та доступності послуг [25].

Методика оцінки через показники доступності та зручності також важлива для вимірювання рівня задоволеності. Ця методика включає вимірювання того, наскільки зручні електронні платформи для користувачів. Це включає в себе дослідження інтерфейсу платформи, простоту навігації, доступність на мобільних пристроях та швидкість доступу до необхідної інформації. Коли платформи є зручними для користувачів, вони можуть швидко і без зайвих труднощів отримати необхідні послуги. Наприклад, у Сінгапурі більшість урядових послуг доступні через один портал, що значно полегшує громадянам взаємодію з державними органами [23]. Такі дослідження дозволяють визначити, чи відповідає цифрова платформа потребам громадян, і де можна зробити вдосконалення для підвищення

задоволеності.

Методика аналізу відгуків і рейтингів користувачів є ще однією важливою складовою для вимірювання задоволеності. Вона передбачає збір відгуків від користувачів, які можуть оцінити державні послуги через системи рейтингів або через електронні форми відгуків на платформі. Відгуки можуть містити конкретні пропозиції щодо покращення функціональності або доступності послуг. У багатьох країнах, де активно впроваджуються цифрові рішення в державному управлінні, таких як Великобританія та Естонія, користувачам надається можливість залишати відгуки та оцінювати рівень задоволення послугами, що дозволяє органам влади регулярно коригувати свої стратегії [24]. В Україні платформа "Дія" активно використовує зворотний зв'язок для вдосконалення функцій і забезпечення зручності для користувачів.

Методика порівняння рівня задоволеності до і після впровадження цифрових технологій також може бути корисною для оцінки ефективності змін. Вона передбачає проведення порівняння рівня задоволеності громадян до і після цифровізації державних процесів. Це можна зробити шляхом аналізу задоволеності за допомогою анкет та відгуків до запуску електронних платформ і після їх впровадження. Наприклад, в Україні після запуску платформи "Дія" спостерігається значне зростання рівня задоволеності користувачів, що підтверджується статистикою, яка свідчить про збільшення числа громадян, які активно користуються електронними послугами [24].

Оцінка ефективності реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій є критично важливою для визначення успішності реформ у публічному управлінні. Ефективність включає в себе досягнення бажаних результатів за мінімальних витрат, скорочення часу, покращення якості послуг та забезпечення більшої прозорості та доступності для громадян. Для вимірювання ефективності можна використовувати кілька методик, що дозволяють об'єктивно оцінити зміни та результати від цифровізації адміністративних процесів.

Однією з основних методик для оцінки ефективності є методика аналізу витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis - CBA), яка дозволяє порівняти витрати на впровадження цифрових технологій і вигоди, що отримуються від цього процесу. Ця методика враховує не тільки прямі витрати, пов'язані з розробкою і впровадженням технологій, а й вигоди від автоматизації процесів, зменшення потреби в людських ресурсах та скорочення витрат на фізичні приміщення, зберігання документації та обробку запитів. Розрахунок співвідношення витрат і вигод дозволяє оцінити рентабельність проекту і визначити, чи була цифровізація державних послуг вигідною для країни [24].

Крім того, можна використовувати методику вимірювання продуктивності (Productivity Measurement), яка передбачає оцінку того, наскільки ефективно використовуються ресурси після впровадження цифрових технологій. Оцінка продуктивності може здійснюватися за кількома індикаторами, такими як кількість оброблених запитів або заявок на одиницю витраченого часу або кількість оброблених документів на одного працівника. Цей підхід дозволяє оцінити, наскільки збільшилася продуктивність органів влади після автоматизації процесів, а також дає змогу порівняти результати до і після цифровізації [23].

Методика аналізу результатів до і після (Before-After Comparison) також є корисною для вимірювання ефективності. Вона передбачає порівняння показників до і після реінжинірингу адміністративних процесів, таких як час, витрачений на виконання адміністративних процедур, рівень задоволеності користувачів, економія ресурсів та зменшення витрат. Цей підхід дає змогу чітко визначити, яким чином впровадження цифрових технологій вплинуло на ефективність роботи державних органів, і чи було досягнуто поставлених цілей у рамках реформи [25].

Методика моніторингу та оцінки на основі даних (Data-Driven Monitoring and Evaluation) є ще одним важливим інструментом для оцінки ефективності. За допомогою цього методу можна збирати та аналізувати

великі обсяги даних про функціонування цифрових платформ, таких як час обробки запитів, кількість оброблених заявок, рівень доступності та зручність використання платформи для громадян. Цей метод дозволяє постійно відслідковувати та коригувати стратегію впровадження цифрових технологій, щоб забезпечити їх максимальну ефективність. Наприклад, в Україні після впровадження платформи "Дія" органи влади здійснюють регулярний моніторинг, щоб виявити проблемні ділянки та оптимізувати процеси для досягнення кращих результатів [25].

Методика аналізу циклічної ефективності (Cycle Time Efficiency Analysis) також є важливою для оцінки ефективності. Вона передбачає вимірювання часу, витраченого на кожен етап адміністративної процедури, і визначення, як зміни у процесах скорочують ці етапи. Наприклад, у країнах, що впровадили цифрове урядування, таких як Сінгапур або Естонія, були значно скорочені етапи подачі заявок, обробки запитів та надання послуг завдяки автоматизації. Порівняння результатів до і після реінжинірингу дозволяє оцінити, наскільки покращилася ефективність кожного етапу процесу [24].

Одним із важливих аспектів є методика оцінки впливу на громадян і бізнес (Impact Assessment). Вона дозволяє оцінити, як впроваджені зміни покращили взаємодію громадян з державними органами та наскільки змінилися умови для ведення бізнесу. Після реінжинірингу процесів за допомогою цифрових технологій можна виміряти, наскільки скоротилися витрати часу та зусиль для громадян при отриманні послуг, а також як це вплинуло на загальний рівень задоволеності та ефективність надання послуг (Хромова, 2021).

Методика порівняння з міжнародними стандартами (International Benchmarking) дозволяє порівняти ефективність впроваджених змін із досвідом інших країн, які вже успішно реалізували цифрові перетворення в державному управлінні. Це дає змогу оцінити, чи наближаються результати

реформи до світових стандартів ефективності та виявити області, де ще можна покращити результати. Наприклад, порівняння з Сінгапуром чи Естонією, де цифрові платформи для надання послуг існують давно, допоможе визначити сильні сторони та потенціал для вдосконалення в Україні [25].

Оцінка ефективності реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій є комплексною і багатогранною, і для цього можна застосовувати різноманітні методики. Кожна з цих методик дозволяє оцінити різні аспекти ефективності — від економії ресурсів і часу до покращення взаємодії з громадянами і бізнесом. В результаті ці методи дозволяють створити об'єктивну картину успішності реінжинірингу та забезпечити стійкий розвиток цифрових технологій у публічному секторі.

Ці критерії та індикатори створюють можливість для об'єктивної оцінки проведеного реінжинірингу, сприяють підвищенню прозорості адміністративних процесів і допомагають забезпечити високий рівень якості державних послуг для громадян. Тільки за умови системної оцінки ефективності реінжинірингу можна прийняти обґрунтовані рішення щодо подальших змін у державному управлінні та забезпечити стійкий розвиток цифрових технологій у публічному секторі.

**3.2. Пропозиції щодо розробки нормативних документів щодо проведення реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій під час підготовки нормативно правових актів в центральних органах виконавчої влади.**

Для успішного проведення реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій необхідно створити надійну та чітко визначену нормативно-правову базу. Така база повинна регулювати всі етапи процесу цифровізації – від розробки та впровадження нових технологій до їх інтеграції в існуючі адміністративні структури. Вона повинна

забезпечувати відповідність сучасним вимогам, як національним, так і міжнародним стандартам у сфері цифрових трансформацій. Це дозволить не лише сприяти ефективності реформ, а й створити умови для їх безперешкодного та стабільного розвитку. Нормативно-правова база повинна також забезпечувати правову захищеність учасників процесу, у тому числі через гарантії безпеки даних, захист прав громадян і бізнесу та уникнення ризиків, пов'язаних з кіберзагрозами.

Розробка нормативних документів, що визначають принципи цифровізації адміністративних процесів, є необхідною умовою для ефективного впровадження реінжинірингу в державному управлінні. Згідно з сучасними вимогами цифровізації, такі документи повинні містити чітке визначення основних принципів і стандартів, на основі яких буде відбуватися трансформація адміністративних послуг. Вони мають регламентувати правила взаємодії органів державної влади з громадянами через цифрові платформи, що дозволить забезпечити ефективний доступ до послуг та інформації в електронному форматі.

Одним із основних аспектів є визначення принципів і стандартів цифровізації державних послуг. Це включає встановлення чітких вимог до кожного етапу надання електронних послуг — від реєстрації на платформі до завершення процесу надання послуги. Стандарти цифровізації повинні враховувати потреби користувачів і бути орієнтованими на забезпечення доступності та зручності для широкого кола осіб, включаючи осіб з інвалідністю чи тих, хто має обмежений доступ до інтернету. Наприклад, одним із таких стандартів є загальне використання відкритих інтерфейсів для обміну даними між різними цифровими системами державних органів, що дозволяє забезпечити взаємодію між платформами різних відомств без додаткових бюрократичних перешкод.

Ще однією важливою умовою є встановлення чітких правил і умов взаємодії з громадянами через цифрові платформи. Це включає визначення

прав та обов'язків громадян, а також чіткі процедури для подачі заявок, отримання послуг, звернень та скарг. Платформи, такі як українська "Дія", є прикладом того, як можна забезпечити взаємодію між державою і громадянами, забезпечуючи доступ до адміністративних послуг в онлайн-форматі. Проте, для цього потрібна нормативна база, яка регулюватиме правила взаємодії користувачів з системами, щоб вони були зрозумілі, доступні та юридично визнані.

Також, необхідно ввести вимоги до забезпечення доступності та прозорості послуг. Це передбачає, що кожен громадянин має можливість не лише отримати послугу через цифрову платформу, а й відслідковувати статус її виконання в реальному часі, отримувати актуальну інформацію про хід розгляду його заявки та результати надання послуги. Прозорість також включає чітке визначення критеріїв для оцінки виконання адміністративних процедур, що дозволяє підвищити довіру громадян до органів державної влади.

Особливе значення має оцінка потенціалу використання новітніх технологій у публічному секторі, таких як штучний інтелект, великі дані і блокчейн. Ці технології здатні значно підвищити ефективність державних послуг. Наприклад, використання штучного інтелекту може допомогти автоматизувати багато рутинних адміністративних завдань, а блокчейн може забезпечити безпечне зберігання та обробку даних, запобігаючи можливим маніпуляціям або шахрайству. Відповідно, нормативні документи повинні визначати, як ці технології будуть інтегровані у державні процеси та які заходи безпеки повинні бути вжиті для їхнього використання.

Нарешті, документи повинні визначати відповідальних осіб і органи, що несуть відповідальність за впровадження цифрових рішень. Це включає створення чіткої структури управління процесом цифровізації на рівні уряду та кожного окремого органу влади, що забезпечить належний контроль за реалізацією ініціатив і вчасне вирішення проблем, що можуть виникнути в

процесі інтеграції нових технологій у державно-управлінські процеси. Визначення відповідальних осіб допоможе уникнути затримок у впровадженні проектів і забезпечити координацію між різними рівнями влади.

Існуючі нормативні акти в Україні повинні бути вдосконалені для інтеграції нових цифрових технологій в адміністративні процеси в рамках реінжинірингу. Для успішної цифровізації державного управління необхідно здійснити кілька ключових кроків, які забезпечать адаптацію правового середовища до сучасних технологічних вимог.

Першим кроком є актуалізація законів, що регулюють електронні послуги. Зокрема, слід адаптувати законодавство таким чином, щоб воно забезпечувало сумісність існуючих нормативних актів з новими цифровими платформами. Оскільки електронні послуги є основою цифровізації адміністративних процесів, важливо, щоб всі закони і підзаконні акти відповідали вимогам новітніх технологій, що використовуються в публічному секторі. Це може включати внесення змін до законів, таких як Закон України "Про електронні послуги", який визначає порядок надання та отримання електронних послуг, щоб він відображав нові реалії цифрових платформ і вимоги до безпеки даних, ефективності обробки інформації та автоматизації адміністративних процедур.

Наступним кроком є визначення механізмів взаємодії між цифровими системами та традиційними адміністративними процедурами. Важливо чітко прописати, як нові цифрові платформи будуть взаємодіяти з існуючими адміністративними системами та процесами. Це стосується, зокрема, електронної взаємодії між державними органами, а також між органами влади і громадянами. Для цього треба розробити чіткі правила для обміну даними між різними державними органами, щоб забезпечити безперебійну роботу державних послуг на нових платформах без затримок та дублювання інформації. Зокрема, на рівні Кабінету Міністрів України створено концепцію єдиного цифрового документообігу, який має на меті забезпечити

автоматизацію і зниження бюрократичних бар'єрів.

Ще однією важливою складовою є розробка єдиного стандарту для обміну даними між різними державними органами за допомогою цифрових технологій. Для успішної інтеграції цифрових рішень у систему державного управління необхідно визначити єдиний стандарт обміну даними, що дозволяє забезпечити сумісність між різними інформаційними системами. Це включає в себе стандарти для передачі даних, інтерфейси програмного забезпечення, що дозволяють державним органам обмінюватися інформацією без зайвих затримок і втручань. Такий стандарт допоможе не лише зменшити помилки, а й спростить обробку даних на всіх етапах адміністративних процедур. Наприклад, в Україні в рамках проекту "Прозорро" впроваджено електронний документообіг для публічних закупівель, що дозволяє органам влади обмінюватися даними в єдиному цифровому середовищі[27].

Не менш важливою є підготовка та оновлення регулювання захисту персональних даних у контексті використання нових технологій. Зважаючи на те, що цифровізація державних процесів значно збільшує обсяги обробки персональних даних, важливо оновити національні закони, що стосуються захисту даних, для врахування нових технологічних можливостей і потенційних ризиків. Це може включати вдосконалення механізмів забезпечення конфіденційності даних, визначення правил їх обробки в межах цифрових платформ та стандарти щодо збереження інформації. Законодавство має забезпечувати високий рівень захисту даних у процесі використання нових технологій, таких як штучний інтелект чи блокчейн, які активно впроваджуються в управлінські процеси. В Україні з 2019 року вступив в силу Закон "Про захист персональних даних", який потребує постійного оновлення з урахуванням нових викликів цифровізації [28, 29].

Забезпечення безпеки та конфіденційності даних є критично важливим аспектом у процесі цифровізації адміністративних процесів, оскільки використання цифрових технологій призводить до значного збільшення

обсягів обробки та зберігання персональних і конфіденційних даних громадян та підприємств. Тому необхідно розробити відповідні нормативно-правові документи, які регулюють безпеку та захист даних, що зберігаються і обробляються в рамках цифрових платформ державного управління.

Першим кроком є розробка законодавства, яке регламентує захист персональних даних у рамках використання цифрових технологій в державних органах. Враховуючи стрімкий розвиток цифрових платформ і послуг, важливо, щоб законодавство забезпечувало високий рівень захисту персональних даних громадян. Зокрема, на рівні законів має бути визначено, які категорії даних є персональними, в яких випадках і як ці дані можуть бути зібрані, оброблені та збережені, а також хто буде відповідальний за їх захист. В Україні вже діє закон "Про захист персональних даних", проте з розвитком новітніх технологій, таких як штучний інтелект та великі дані, потреба в актуалізації цього законодавства стає все більш очевидною. Наприклад, з огляду на зростання кількості цифрових послуг, що надаються державою через платформу "Дія", необхідно переглянути положення цього закону з урахуванням нових викликів, пов'язаних із обробкою великих обсягів даних і ризиками для конфіденційності інформації.

Другим важливим аспектом є визначення стандартних процедур для захисту даних та конфіденційної інформації, що включає розробку вимог до систем кібербезпеки. Нормативні документи мають визначати вимоги до забезпечення захисту даних, які зберігаються на цифрових платформах. Зокрема, потрібно прописати вимоги до шифрування даних, систем аутентифікації та авторизації користувачів, а також системи резервного зберігання і відновлення даних у разі кібератак або інших технічних проблем. У цій частині важливим є встановлення чітких стандартів для використання технологій кібербезпеки в державному управлінні. В Україні вже активно впроваджуються механізми для захисту інформації, зокрема, за допомогою державної програми "Кібербезпека України", але це має бути узагальнено в

нормативних актах, щоб регламентувати єдині стандарти для всіх державних органів.

Також важливо розробити правила для забезпечення довіри громадян до нових цифрових послуг через закони, які гарантують безпеку інформації. Оскільки цифровізація державних послуг є важливою складовою реінжинірингу адміністративних процесів, громадяни повинні мати впевненість у тому, що їх персональні дані та інша конфіденційна інформація будуть належним чином захищені. Для цього необхідно розробити юридичні механізми, які дозволяють громадянам мати доступ до інформації щодо того, як використовуються їхні дані, а також забезпечити їхнє право на доступ, коригування та видалення особистої інформації. Нормативно-правові акти повинні встановлювати чіткі правила про те, хто і як може отримати доступ до цих даних, а також про механізми правового захисту громадян у разі порушення їхніх прав.

Процес реінжинірингу державних управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій часто вимагає змін не тільки на рівні технічних платформ, але й у самій організаційній структурі органів державної влади. Такий підхід передбачає необхідність створення нової нормативно-правової бази, яка регулюватиме організаційні зміни та забезпечуватиме ефективне впровадження цифрових технологій в державному управлінні. Враховуючи це, важливо розробити нормативні документи, що визначатимуть роль та функції органів виконавчої влади, а також регламентуватимуть управління змінами та розвиток персоналу.

Першим кроком є розробка документів, які визначають роль і функції різних органів виконавчої влади при впровадженні цифрових технологій. Оскільки реінжиніринг адміністративних процесів має значний вплив на структуру управління в державних органах, важливо чітко визначити, хто несе відповідальність за впровадження нових технологій. Це включає визначення ролі кожного органу в процесі цифровізації, зокрема на етапах розробки,

тестування, впровадження та підтримки нових цифрових платформ. Такі документи повинні детально прописувати, як органи повинні взаємодіяти під час впровадження технологій, і який функціонал кожен орган влади має здійснювати в межах реінжинірингу. Наприклад, Міністерство цифрової трансформації України є ключовим органом, що здійснює нагляд за цифровими ініціативами, а інші міністерства повинні забезпечувати інтеграцію технологій у своїх сферах відповідальності [30, 31].

Другим важливим кроком є встановлення чітких процедур і відповідальності за управління змінами на різних етапах цифровізації. Реінжиніринг передбачає значні зміни в організаційних процесах, тому необхідно чітко регламентувати, хто і як управляє цими змінами. Роль керівних органів повинна бути визначена на всіх етапах — від планування до виконання і оцінки результатів. Важливо створити систему моніторингу, яка дозволяє оцінювати прогрес у впровадженні цифрових технологій, а також коригувати стратегію на кожному етапі процесу, щоб забезпечити своєчасну адаптацію до нових умов. Такі процедури повинні включати в себе розподіл відповідальності між органами влади, визначення ключових етапів цифровізації, а також механізм звітності для підвищення прозорості процесу [32].

Окрім того, для успішного впровадження цифрових технологій важливо визначити нові підходи до управління персоналом, навчання та розвитку державних службовців для роботи в цифрових умовах. Цифровізація державних процесів вимагає від державних службовців нових навичок, що охоплюють як технічні аспекти використання цифрових платформ, так і здатність адаптуватися до змін у процесах управління. Для цього потрібно створити системи навчання та розвитку для державних службовців, що включатимуть курси з цифрових технологій, курсів з кібербезпеки, а також тренінги щодо зміни організаційних процесів і роботи з новими цифровими інструментами. Важливим елементом є також створення мотиваційних

програм для стимулювання державних службовців до опанування нових навичок і постійного вдосконалення своїх знань у сфері цифрових технологій. Впровадження таких програм допоможе створити сприятливе середовище для адаптації державних органів до цифрових реалій.

Узгодження національних нормативно-правових актів з міжнародними стандартами та кращими практиками є важливою умовою для забезпечення ефективної цифровізації в рамках реінжинірингу державно-управлінських процесів. Оскільки цифрові технології мають глобальний характер і постійно еволюціонують, інтеграція національних систем з міжнародними стандартами дає можливість підвищити ефективність державного управління, забезпечити його прозорість, безпеку та доступність для громадян.

Першим кроком є розробка нормативних документів, які забезпечать узгодженість національних нормативно-правових актів із міжнародними стандартами цифровізації. Це включає адаптацію законодавства до міжнародних вимог у сфері електронного урядування, цифрових ідентифікаційних систем, а також забезпечення відповідності національних стандартів з кібербезпеки та захисту персональних даних. Оскільки багато країн вже мають досвід у впровадженні цифрових урядів і систем електронної ідентифікації, важливо, щоб національні нормативні акти відповідали таким міжнародним стандартам, як eIDAS (EU regulation on electronic identification and trust services), що регулює електронну ідентифікацію в Європейському Союзі, або міжнародні стандарти безпеки, встановлені міжнародними організаціями, такими як ISO/IEC [33,34]. Таке узгодження дозволить Україні інтегрувати свої цифрові платформи, такі як "Дія", з міжнародними системами, забезпечуючи взаємозв'язок і безперебійну роботу між країнами в питаннях обміну даними і надання послуг.

Важливо також визначити механізми взаємодії та співпраці з міжнародними організаціями, які сприяють цифровим трансформаціям в державному управлінні. В Україні для цього необхідно створити правову

основу, яка б забезпечувала відкритість і прозорість для співпраці з міжнародними організаціями, такими як ООН (UNDP), Світовий банк, Європейський Союз або OECD, які мають досвід у реалізації цифрових проектів у державному управлінні. Такі організації можуть надати технічну допомогу, сприяти реалізації цифрових проектів і обміну досвідом між країнами. Співпраця з міжнародними організаціями дозволить Україні отримати доступ до передових технологій, впроваджувати кращі практики, а також долати бар'єри, які виникають у процесі цифровізації.

Наразі в Україні вже спостерігається певний прогрес у співпраці з міжнародними партнерами. Наприклад, Україна є учасником ініціативи Open Government Partnership (OGP), яка ставить за мету забезпечення прозорості і підзвітності урядів за допомогою цифрових технологій [34]. В рамках цієї ініціативи Україна активно розвиває електронне урядування та цифрові платформи, такі як портал "Дія", який вже є одним із прикладів інтеграції міжнародних стандартів у національну систему.

Іншим важливим напрямком є визнання міжнародних сертифікацій і стандартів, що сприяє підвищенню рівня довіри до цифрових послуг. Це включає сертифікацію електронних підписів, систем кібербезпеки, а також гарантії безпеки обміну даними. Завдяки таким сертифікаціям країна може забезпечити відповідність міжнародним вимогам, що підвищує рівень безпеки і забезпечує громадянам більшу впевненість у використанні цифрових послуг.

Отже, розробка документів, що забезпечують узгодженість національних нормативно-правових актів з міжнародними стандартами цифровізації, а також визначення механізмів співпраці з міжнародними організаціями, є важливими кроками на шляху до успішної інтеграції цифрових технологій у державне управління. Це дозволить не лише поліпшити адміністративні процеси, а й забезпечити їх відповідність найвищим міжнародним стандартам у сфері цифровізації та кібербезпеки.

Цифрові технології відкривають нові можливості для значного

покращення взаємодії між державними органами та бізнесом. Вони дозволяють автоматизувати багато процесів, зменшити бюрократію, спростити доступ до державних послуг та підвищити ефективність бізнес-процесів. Однак для досягнення цих цілей необхідно розробити і впровадити відповідні нормативно-правові акти, що регулюють електронну взаємодію між органами державної влади та підприємцями, а також забезпечують доступ до необхідної інформації та послуг через цифрові платформи.

Першим важливим кроком є розробка документів, що регламентують електронну взаємодію між органами державної влади та підприємцями, зокрема в таких сферах, як реєстрація підприємств, податкові відносини, ліцензування та дозволи. Для цього необхідно створити чіткі правила і процедури, що визначатимуть, як бізнес може подавати документи, отримувати дозвільні документи, реєструвати підприємства або подавати податкові звіти через електронні платформи. Наприклад, в Україні успішно функціонує платформа "Дія", що надає можливість підприємцям реєструвати бізнес, отримувати дозволи та ліцензії в онлайн-форматі. Однак для подальшого розвитку таких платформ необхідно розширити їх функціональність і впровадити відповідні законодавчі акти, що будуть регулювати ці процеси на національному рівні. Це може включати законодавчі зміни щодо електронного підпису, електронних платіжних систем, а також визначення правил для інтеграції нових цифрових рішень у вже існуючі адміністративні процедури.

Додатково важливим є установлення правил для забезпечення прозорості та доступу бізнесу до необхідної інформації та послуг через електронні платформи. Для цього потрібно створити нормативні акти, які гарантуватимуть рівний доступ до всіх державних послуг для підприємців, незалежно від їхнього місця знаходження чи розміру бізнесу. Це може включати регулювання доступу до баз даних державних органів, надання актуальної інформації про правила, вимоги та терміни виконання

адміністративних процедур. Важливо також забезпечити прозорість процесу, тобто надавати можливість бізнесу відслідковувати статус своїх заявок, отримувати звіти про розгляд документів і, в разі потреби, оскаржувати рішення органів влади через електронні канали.

До цього ж слід додати визначення чітких правил для використання електронних документів, таких як електронні підписи та сертифікати, що забезпечують юридичну силу поданих документів і захищають від можливих правопорушень. Наприклад, в Україні для реєстрації бізнесу в онлайн-режимі необхідно використовувати електронний підпис, що гарантує безпеку та правову силу угод. Водночас має бути розроблений механізм, який дозволить бізнесу без зайвих труднощів взаємодіяти з органами влади через цифрові канали, уникати паперової бюрократії та забезпечувати швидке отримання всіх необхідних дозволів і ліцензій.

Таким чином, розробка нормативних документів, що регламентують електронну взаємодію між державними органами та бізнесом, є ключовим фактором для розвитку цифрових рішень у сфері державного управління. Завдяки цим документам можна забезпечити рівний доступ до послуг, підвищити прозорість адміністративних процедур та сприяти розвитку бізнесу в країні, що стане важливим кроком у напрямку оптимізації управлінських процесів і інтеграції новітніх цифрових технологій у державне управління.

Нормативно-правове регулювання доступу до електронних послуг є важливим елементом у процесі цифровізації адміністративних процедур, оскільки воно забезпечує не лише технічну можливість отримання послуг через цифрові платформи, але й їх доступність для всіх категорій громадян, у тому числі для осіб з обмеженими можливостями. Створення такої нормативно-правової бази передбачає розробку та впровадження норм, які забезпечать рівний доступ до електронних послуг незалежно від фізичних можливостей громадян, технічних умов в їхньому середовищі або місця проживання.

Одним із ключових аспектів є розробка норм щодо доступності цифрових послуг для осіб з інвалідністю [35]. Урахування потреб людей з інвалідністю є важливим кроком до забезпечення інклюзивного цифрового урядування. Це передбачає створення та вдосконалення таких нормативних актів, що регламентують вимоги до інтерфейсів цифрових платформ, щоб вони були зручні для користувачів з різними типами інвалідності (зоровими, слуховими, моторними, когнітивними тощо). Для цього в нормативно-правових актах повинні бути чітко визначені вимоги до доступності вебсайтів та мобільних додатків, що включають наявність альтернативних текстів, озвучених версій, інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів, а також можливість зміни розміру шрифтів чи кольорових схем. Це дозволить людям з інвалідністю без труднощів користуватися електронними послугами, такими як подання заявок, реєстрація на платформах, отримання сертифікатів і довідок.

Забезпечення рівного доступу до цифрових послуг для всіх верств населення є ще однією важливою складовою цієї нормативної бази. У цьому контексті необхідно розробити норми, що передбачатимуть доступ до електронних послуг для людей з різними рівнями цифрової грамотності, а також враховувати різницю в технічних можливостях, доступі до інтернету та рівні інфраструктури в різних регіонах країни. У віддалених або сільських районах можуть бути обмеження у доступі до швидкісного інтернету або сучасних мобільних технологій, тому важливо створити систему, що забезпечить рівний доступ до послуг, наприклад, через створення точок доступу до інтернету в громадських місцях або надання підтримки у вигляді навчальних програм для людей з обмеженими можливостями. Тому нормативно-правова база повинна враховувати ці різниці і пропонувати варіанти для забезпечення доступності через альтернативні канали, такі як офлайн-версії цифрових послуг або технічну підтримку для малозабезпечених верств населення.

Також важливо створити механізми моніторингу та оцінки доступності цифрових послуг. Це включає регулярне проведення аудиту цифрових платформ на відповідність вимогам доступності, а також впровадження системи зворотного зв'язку, яка дозволяє громадянам із різними можливостями повідомляти про проблеми у використанні послуг та отримувати консультації. В Україні вже активно розвивається система "Дія", яка пропонує електронні послуги для громадян, однак для забезпечення її доступності для всіх категорій населення необхідно постійно вдосконалювати нормативну базу, регулюючи не лише технічні, але й соціальні аспекти доступності.

Визначення механізмів впровадження інновацій у державному управлінні є критично важливим для забезпечення його адаптації до сучасних викликів та підвищення ефективності. Зокрема, для успішного впровадження новітніх технологій і інноваційних рішень у сфері публічного управління, необхідно створити сприятливі умови через розробку нормативних актів та підтримку пілотних проєктів. Це дозволить забезпечити інноваційний розвиток і дозволить органам державної влади ефективно інтегрувати нові технології в управлінські процеси.

Першим важливим елементом є розробка нормативних актів для стимулювання інновацій та використання нових технологій у державних органах. Ці документи повинні створювати юридичні та економічні умови для впровадження нових технологій і сприяти розвитку інновацій в державному управлінні. Для цього потрібно встановити чіткі правила та механізми для запровадження технологічних рішень, таких як штучний інтелект, великі дані, блокчейн, у сферах, де вони можуть принести найбільшу користь — від підвищення ефективності надання державних послуг до покращення процесів прийняття рішень. Наприклад, необхідно розробити нормативно-правові акти, які визначатимуть порядок впровадження і використання блокчейн-технологій для зберігання та обробки державних реєстрів або даних, що забезпечить їх

прозорість і безпеку [36]. Зазначені нормативні акти повинні також сприяти залученню інвесторів та стартапів, які б працювали над розробкою інноваційних рішень для державного сектору.

Наступним важливим кроком є створення умов для пілотних проектів і тестування нових технологій у реальному середовищі. Пілотні проекти дозволяють перевірити ефективність нових технологій в умовах реальної роботи органів державної влади і надання публічних послуг. Розробка відповідних нормативних актів для підтримки пілотних проектів має бути націлена на створення механізмів для швидкого і безпечного тестування інновацій. Це передбачає створення тимчасових правових норм або спрощених процедур для впровадження нових технологій у пілотному режимі, що дозволить оцінити їхню ефективність і вирішити потенційні проблеми перед масовим впровадженням. Прикладом може бути запуск пілотних програм цифрового урядування, таких як проект "Дія", де нові послуги, наприклад, електронні паспорти або електронні підписи, тестуються спочатку на обмеженій кількості користувачів для виявлення і виправлення проблем, що можуть виникнути в реальному середовищі.

Такі пілотні проекти можуть охоплювати різні сфери державного управління — від цифровізації реєстрації бізнесу та податкових відносин до інтеграції цифрових рішень у сферу охорони здоров'я, освіти або соціального забезпечення. Наприклад, в деяких країнах ЄС успішно проводяться пілотні проекти з використанням штучного інтелекту для автоматизації обробки запитів громадян або для аналізу великих даних з метою покращення прийняття рішень в державному управлінні.

Загалом, розробка нормативних документів для стимулювання інновацій, а також підтримка пілотних проектів, є важливими умовами для інтеграції новітніх технологій в управлінські процеси. Ці кроки дозволяють органам державної влади забезпечити впровадження інновацій на практиці, а також підвищити якість державних послуг, знизити адміністративні бар'єри і

спростити взаємодію між державою і громадянами. Вони сприятимуть розвитку цифрового урядування, підвищенню прозорості, безпеки та ефективності державних процесів, що є ключовими чинниками для побудови сучасного державного управління.

### **3.3. Рекомендації щодо проведення реінжинірингу державно-управлінських процесів під час формування політик**

Для успішного проведення реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій важливим кроком є формування політик, що сприятимуть оптимізації та вдосконаленню адміністративних процедур. В цих політиках повинні бути чітко визначені принципи і правила, які допоможуть забезпечити ефективну взаємодію між державними органами, громадянами та бізнесом. Розробка таких політик також повинна враховувати необхідність побудови ефективних бізнес-процесів в державному управлінні, що дозволить знизити адміністративні бар'єри та значно підвищити ефективність роботи органів влади.

Однією з основних рекомендацій є створення і стандартизація бізнес-процесів в рамках реінжинірингу державно-управлінських процесів. Процес реінжинірингу не обмежується лише впровадженням нових технологій, а передбачає також повний перегляд та оптимізацію існуючих адміністративних процесів. Розробка політики повинна включати вимоги до формалізації всіх основних бізнес-процесів у публічному секторі, що дозволить чітко визначити, як і які послуги надаються громадянам і бізнесу. Важливо визначити ключові етапи кожного процесу, виявити можливі затримки та неефективні етапи, а також спростити та автоматизувати їх за допомогою цифрових технологій. Це включає в себе не тільки внутрішні процеси органів державної влади, але й процеси взаємодії з бізнесом та громадянами [37; 38].

Політика формування та проведення реінжинірингу повинна визначати

критерії ефективності бізнес-процесів. Це дозволить оцінювати, наскільки успішно були впроваджені нові технології і які результати вони принесли. Важливо, щоб ці критерії враховували не тільки економічні показники, але й аспекти прозорості, доступності та зручності для громадян і бізнесу. Для цього необхідно розробити систему індикаторів, що дозволить регулярно моніторити ефективність бізнес-процесів, оцінювати скорочення часу, зменшення витрат, підвищення рівня задоволеності користувачів і забезпечення прозорості процесів.

Політика повинна також сприяти розвитку цифрових платформ, які дозволяють автоматизувати та інтегрувати бізнес-процеси в рамках реінжинірингу [39]. Такі платформи повинні забезпечувати можливість доступу до адміністративних послуг через інтернет, інтегруючи різні державні реєстри і системи, що взаємодіють між собою в межах єдиного цифрового середовища. Важливим аспектом є розробка єдиного інтерфейсу для користувачів, який би дозволяв подавати заявки, отримувати сертифікати, ліцензії та інші адміністративні послуги в онлайн-форматі. Політика повинна підтримувати розвиток таких платформ, сприяти інтеграції нових технологій та забезпечувати їх безпеку.

Для успішного впровадження цифрових технологій важливо також включити в політику питання навчання і розвитку державних службовців. Впровадження нових технологій вимагає, щоб працівники органів державної влади мали відповідні навички для роботи з цифровими платформами та інструментами. Політика повинна передбачати програму постійного навчання, щоб забезпечити готовність державних службовців до змін та надавати їм необхідні знання для роботи в умовах цифрового управління. Це включає не тільки технічні навички, а й знання щодо управління змінами та адаптації до нових організаційних процесів.

Політика повинна також сприяти впровадженню інновацій і нових технологій в державне управління. Це включає створення умов для тестування

та пілотних проєктів, а також розробку механізмів для підтримки стартапів і підприємств, які розробляють інноваційні рішення для публічного сектору. Це дозволить органам державної влади використовувати новітні технології, зокрема штучний інтелект, блокчейн та великі дані, для автоматизації процесів, поліпшення обробки даних та забезпечення прозорості і підзвітності в управлінні.

Важливою частиною політики є забезпечення прозорості адміністративних процесів, що передбачає надання доступу громадянам і бізнесу до інформації про процеси та результати роботи органів державної влади. Це може бути досягнуто шляхом публікації відкритих даних, створення онлайн-платформ для моніторингу і зворотного зв'язку, а також залучення громадськості до оцінки ефективності реформ. Політика повинна передбачати використання інструментів, які дозволяють громадянам активно брати участь в процесах прийняття рішень і взаємодіяти з органами влади на всіх етапах реалізації реінжинірингу [40].

Загалом, формування політик, які стимулюватимуть реінжиніринг адміністративних процесів, є ключовим для забезпечення успіху цифрових трансформацій

### **Висновки до розділу 3**

У процесі розробки та впровадження реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій необхідно враховувати ключові аспекти, пов'язані з організаційними, технічними та правовими змінами. Формування політик, що сприяють успішному проведенню реінжинірингу, має на меті створення сприятливих умов для оптимізації адміністративних процесів, забезпечення прозорості, підвищення ефективності та доступності послуг для громадян і бізнесу.

Одним із основних аспектів є побудова і стандартизація бізнес-процесів у публічному секторі. Це дозволяє чітко визначити, як і які послуги надаються, оптимізувати етапи та автоматизувати їх, а також значно знизити адміністративні витрати та зменшити час, витрачений на обробку запитів. Крім того, для забезпечення ефективності цифрових трансформацій необхідно визначити чіткі критерії, за якими буде оцінюватися успішність впровадження нових технологій. Це включає в себе вимірювання таких показників, як економія ресурсів, часова ефективність, задоволеність користувачів і рівень прозорості.

Важливою складовою успішного реінжинірингу є розробка та впровадження відповідних нормативно-правових документів, які регламентують процеси цифровізації. Це стосується як формулювання стандартів для обміну даними між органами державної влади, так і створення механізмів для підтримки інновацій та пілотних проектів. Стимулювання розвитку цифрових платформ і інструментів також є важливим напрямком, оскільки вони дозволяють інтегрувати та автоматизувати бізнес-процеси, а також спростити доступ громадян і бізнесу до державних послуг.

Значна увага також має бути приділена розвитку кадрового потенціалу. Впровадження цифрових рішень вимагає від державних службовців нових навичок, тому важливо створити системи навчання та професійного розвитку, щоб забезпечити готовність працівників до змін і освоєння нових технологій.

Водночас, для досягнення успіху в реінжинірингу важливо підтримувати співпрацю з міжнародними організаціями, що можуть надати допомогу в реалізації цифрових ініціатив. Залучення міжнародного досвіду, а також адаптація найкращих практик для українських умов дозволить ефективніше реалізувати стратегію цифрової трансформації.

Загалом, системний підхід до розробки політик, які регулюють процеси цифровізації адміністративних процедур, дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси органів державної влади, а й підвищити якість державних

послуг, забезпечити рівний доступ до них для громадян та бізнесу, а також сприяти розвитку цифрової економіки в Україні.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі сформовано ряд теоретичних, методичних і практичних положень щодо реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій.

1. Розглянуто поняття, зміст, завдання та методологію дослідження реінжинірингу державно-управлінських процесів. У роботі детально проаналізовано теоретичні аспекти реінжинірингу, розкрито його сутність та визначено ключові методологічні підходи, що забезпечують ефективне застосування в державно-управлінській сфері.

2. Розглянуто законодавчу та правозастосовну практику нормативно-правового забезпечення реінжинірингу державно-управлінських процесів. У роботі проаналізовано основні нормативно-правові акти, що регулюють реінжиніринг, та висвітлено проблеми їх практичного застосування в умовах сучасного державного управління.

3. Розглянуто зарубіжний досвід проведення реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій. У роботі здійснено порівняльний аналіз міжнародних практик реінжинірингу, виділено успішні кейси впровадження цифрових технологій та визначено можливості їх адаптації до українських реалій.

4. Досліджено сучасний стан, роль та місце реінжинірингу державно-управлінських процесів в центральних органах виконавчої влади в Україні. У роботі проведено оцінку рівня впровадження реінжинірингу в центральних органах виконавчої влади, визначено його ключові переваги та виявлено основні перешкоди для ефективної реалізації.

5. Порівняно стан готовності до застосування цифрових технологій під час реінжинірингу державно-управлінських процесів в Україні і закордоном. У роботі проведено порівняльний аналіз технічної, нормативної та організаційної готовності України та провідних зарубіжних країн до

впровадження цифрових технологій у реінжиніринг, що дозволило окреслити напрями вдосконалення для української практики.

6. Запропоновано методики оцінювання ефективності проведеного реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій в центральних органах виконавчої влади. У роботі також були окреслені основні критерії та індикатори для оцінки ефективності реінжинірингу, що включають в себе не лише економічні показники, але й аспекти прозорості, доступності, часу, а також задоволеності користувачів. Проведений аналіз показав, що впровадження цифрових технологій сприяє зменшенню витрат, скороченню часу на виконання адміністративних процедур і підвищенню рівня задоволення користувачів.

7. Запропоновано пропозиції щодо розробки нормативних документів щодо проведення реінжинірингу державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій під час підготовки нормативно правових актів в центральних органах виконавчої влади. Зазначено, що важливим етапом є побудова та стандартизація бізнес-процесів, що дозволяє органам державної влади автоматизувати процеси і забезпечити їхню ефективність. Створення умов для впровадження нових технологій, тестування пілотних проектів та адаптація міжнародного досвіду є важливими складовими стратегій цифрових трансформацій у державному управлінні.

8. Надано рекомендації щодо проведення реінжинірингу державно-управлінських процесів під час формування політик. У контексті розробки політик було запропоновано чітке регулювання інноваційних процесів, що включає стимулювання розвитку цифрових платформ, підтримку інновацій, а також розвиток кадрового потенціалу державних службовців. Важливим аспектом є також підвищення рівня доступності цифрових послуг для осіб з обмеженими можливостями та забезпечення рівного доступу до адміністративних послуг для всіх верств населення.

Основні результати дослідження були представлені у вигляді

рекомендацій щодо формування політик, які сприятимуть успішному проведенню реінжинірингу державно-управлінських процесів. Пропозиції були орієнтовані на вдосконалення нормативної бази, розвиток інноваційних підходів та підвищення ефективності управлінських процесів через інтеграцію новітніх технологій.

Таким чином, робота показала важливість комплексного підходу до цифрової трансформації в публічному секторі та підкреслила необхідність адаптації державного управління до сучасних технологічних змін для досягнення більшої ефективності, прозорості та доступності публічних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. Донецьк : ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2015. 195 с.
2. Гвоздь М.Я. Ключова роль інформаційних технологій під час реінжинірингу бізнес-процесів. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29907/1/26\\_202-206.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29907/1/26_202-206.pdf). (Дата звернення: 10.11.2024)
3. Гончарова М.Л., Розкошна О.А. Теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів. Економічні науки. 2009. № 5. С. 45–47.
4. Мехович С.А. Формування регіональних міжгалузевих зв'язків на основі концепції технологічного реінжинірингу : монографія. Харків : «Щедра садиба плюс», 2013. 352 с.
5. Можливі принципи й орієнтовні правила проведення адміністративного реінжинірингу. URL: <http://library.if.ua/book/44/3048.html>. (Дата звернення: 10.11.2024)
6. Пархоменко-Куцевіл О.І. Сучасні тенденції розвитку реінжинірингу в системі державного управління. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 36. С. 20–26.
7. Польшаков В.І., Данченко О.Б., Польшаков І.В. Реінжиніринг бізнес-процесів : монографія. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2011. 240 с.
8. Розкошна О.А., Гончарова М.Л. Еволюція реінжинірингу бізнес-процесів. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/50427/1/Rozkoshna\\_Evoliutsiia\\_reinzhyrinhu.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/50427/1/Rozkoshna_Evoliutsiia_reinzhyrinhu.pdf). (Дата звернення: 10.11.2024)
9. Andersen K.V. Reengineering public sector organisations using information technology. 2006. URL:

[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0732-1317\(06\)15027-7/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0732-1317(06)15027-7/full/html). (Дата звернення: 10.11.2024)

10. Debelo T., Hagos A. Towards a results-based performance management: practices and challenges in the Ethiopian public sector. 2012. URL: <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/8833>. (Дата звернення: 10.11.2024)

11. Definition of Process of Government. Law Insider Dictionary. URL: <https://www.lawinsider.com/dictionary/process-of-government>.

12. Dictionary Search. IGI Global. Disseminator of Knowledge. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/enhancing-accessibility-government-processes/8728>. (Дата звернення: 12.11.2024)

13. Government Process Re-engineering Handbook. URL: <https://meity.gov.in/writereaddata/files/GPRH170512.pdf>. (Дата звернення: 12.11.2024)

14. Gullidge T., Sommer R. Business process management: public sector implications. Business Process Management Journal. 2002. Vol. 8. Pp. 364–376. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/3c8c/ab4a842eeb6b98955fb72ed5f450f51afd94.pdf>. (Дата звернення: 12.11.2024)

15. Hesson M. Business process reengineering in UAE public sector: a naturalization and residency case study. 2007. URL: [https://www.researchgate.net/publication/231676398\\_Business\\_process\\_reengineering\\_in\\_UAE\\_public\\_sector\\_A\\_naturalization\\_and\\_residency\\_case\\_study](https://www.researchgate.net/publication/231676398_Business_process_reengineering_in_UAE_public_sector_A_naturalization_and_residency_case_study). (Дата звернення: 15.11.2024)

16. What is digital transformation? URL: <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>. (Дата звернення: 15.11.2024)

17. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, Кабінет Міністрів України. URL: [kmu.gov.ua](http://kmu.gov.ua). (Дата звернення: 15.11.2024)
18. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг». URL: [rada.gov.ua](http://rada.gov.ua). (Дата звернення: 16.11.2024)
19. Проект «Дія» – електронний уряд України. URL: [diia.gov.ua](http://diia.gov.ua). (Дата звернення: 05.11.2024)
20. Закон України «Про доступ до публічної інформації». URL: [rada.gov.ua](http://rada.gov.ua). (Дата звернення: 07.11.2024)
21. «Цифрові компетентності - це must have для кожного публічного службовця, однак за епохою цифровізації не можна втратити головну цінність - людину», - Наталія Алюшина. URL: <https://nads.gov.ua/news/tsyfrovii-kompetentnosti-tse-must-have-dlia-kozhnoho-publichnoho-sluzhbovtsia-odnak-za-epokhoiu-tsyfrovizatsii-ne-mozhna-vtratyty-holovnu-tsinnist-liudynu-nataliia-aliushyna> (Дата звернення: 18.11.2024)
22. BSES. URL: [https://bses.in.ua/journals/2019/47\\_2\\_2019/34.pdf](https://bses.in.ua/journals/2019/47_2_2019/34.pdf) (Дата звернення: 02.11.2024)
23. Хромова, Ю. Особливості впровадження реінжинірингу у систему публічного управління в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 1(82).
24. Панухник, О. Шляхи підвищення ефективності державного управління. Державне управління: теорія та практика. 2021. № 1(9).
25. Сучасні підходи до оцінювання ефективності державно-управлінських рішень. Науковий Мукачеський вісник. Серія: Державний менеджмент. 2021. № 8(1).
26. Мертенс, М. Аналіз вигід і витрат в оцінюванні ефективності державного управління. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. URL:

[https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1496/Mertens\\_Analiz%20vyhid%20i%20vytrat.pdf](https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1496/Mertens_Analiz%20vyhid%20i%20vytrat.pdf). (Дата звернення: 17.10.2024)

27. Вартість життєвого циклу в Прозорро. Прозорро. 2019. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/metodika-viz>. (Дата звернення: 15.11.2024)

28. Кабінет Міністрів України. Постанова № 829. 2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>. (Дата звернення: 10.11.2024)

29. Закон України «Про захист персональних даних». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>. (Дата звернення: 12.10.2024)

30. Міністерство цифрової трансформації України. Законодавство та нормативно-правові акти. 2021. URL: <https://thedigital.gov.ua/regulations>. (Дата звернення: 01.11.2024)

31. Міністерство цифрової трансформації України. План цифрової трансформації та реінжинірингу адміністративних процесів. 2021. URL: <https://thedigital.gov.ua/>. (Дата звернення: 12.10.2024)

32. Кабінет Міністрів України. План дій з впровадження інновацій в державне управління. 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>. (Дата звернення: 15.10.2024)

33. Європейська комісія. Цифрове управління та реінжиніринг адміністративних процесів. 2020. URL: <https://ec.europa.eu/>. (Дата звернення: 12.10.2024)

34. Світовий банк. Цифрове управління: реформа та інновації в публічному секторі. 2021. URL: <https://www.worldbank.org/>. (Дата звернення: 12.10.2024)

35. Кабінет Міністрів України. Забезпечення доступності цифрових послуг для осіб з інвалідністю. 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>. (Дата звернення: 15.10.2024)

36. Міністерство цифрової трансформації України. Захист даних в електронному урядуванні. 2021. URL: <https://thedigital.gov.ua/>. (Дата звернення: 15.10.2024)

37. Міністерство цифрової трансформації України. Стандарти доступності вебсайтів та мобільних додатків. 2021. URL: <https://thedigital.gov.ua/>. (Дата звернення: 08.10.2024)

38. Академія державного управління при Президентові України. Механізми реінжинірингу в системі формування інноваційних антикорупційних органів державної влади. 2021. URL: <https://www.academia.edu/97670532>. (Дата звернення: 07.10.2024)

39. Державна науково-педагогічна бібліотека України. Механізм реінжинірингу адміністративних процесів: міжнародний досвід та вітчизняні практики. 2021. URL: [https://dy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/4.pdf](https://dy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/4.pdf). (Дата звернення: 08.10.2024)

40. Конференція з цифрового урядування. Інновації в державному управлінні: проблеми та рішення. 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/354.pdf>. (Дата звернення: 15.11.2024)

41. Сердюков О.Р. Реінжиніринг державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій. Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах : Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції. Київ-Вроцлав, 23 жовтня 2024р. Київ : «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2024 – 212 с. - С. 96-98



## Звіт подібності

### метадані

Заголовок

**Сердюков Олександр Романович**

Автор

**Рейнжиніринг державно-управлінських процесів із застосуванням цифрових технологій**

Науковий керівник / Експерт

**Осьмак А.С. д.філософ.п.у.а**

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		13
Інтервали		0
Мікропробіли		75
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		2

### 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.

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

**12300**

Кількість слів

**99130**

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

Копір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	<a href="https://sud.ua/ru/news/publication/208334-zakon-pro-osoblivosti-nadannya-publichnikh-elektronnikh-publichnikh-poslug-osnovni-polozhennya">https://sud.ua/ru/news/publication/208334-zakon-pro-osoblivosti-nadannya-publichnikh-elektronnikh-publichnikh-poslug-osnovni-polozhennya</a>	18	0.15 %
2	<a href="#">Туєва_maricrp2022.doc</a> 12/2/2022 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра національної економіки та публічного управління)	15	0.12 %



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**

Олександр СЕРДЮКОВ  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

## РЕІНЖИНІРИНГ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Трансформація державного управління в систему публічної влади, засновану на використанні цифрових даних, спрямована на покращення соціальних та економічних результатів для громадян і підвищення конкурентоспроможності країни. Це досягається через впровадження управління на основі даних, що підтримує прийняття рішень, надання послуг і формування політики.

Метою трансформації є створення умов, де зростаюча доступність даних сприяє дослідженням, інноваціям, прозорості та ефективності послуг, що надаються урядом.

Головні проблеми – технологічні та управлінські. Технологічна – це відсутність цифрових ресурсів і інфраструктури, а управлінська – застарілі адміністративні процеси. Рішення цих проблем потребує модернізації підходів до обробки даних і управління для забезпечення ефективності та довіри громадян.

Досвід реінжинірингу переважно базується на прикладах його впровадження у приватному секторі, де бізнес-процеси значно відрізняються від адміністративних процесів у державних установах. У контексті цифрової трансформації України, використання підходів реінжинірингу урядових процесів (GPR) для реінжинірингу адміністративних процесів (РАП) у державному секторі має важливе наукове і практичне значення, оскільки ці процеси схожі за суттю.

Поняття «урядовий процес» і «адміністративний процес» можна вважати тотожними, що підтверджується зарубіжними джерелами. Наприклад, словник Law Insider визначає урядовий процес як механізми та процедури для прийняття рішень законодавчою та виконавчою владою [11]. У довіднику Government Process Re-engineering урядовий процес означає набір дій уряду, що ініційовані подіями та мають результати, наприклад, надання послуг [13]. Словник IGI Global також визначає Government Process як послідовність дій, що виконуються для досягнення певної мети [12].

Реінжиніринг урядових та адміністративних процесів – це метод фундаментального переосмислення та перепроєктування процесів для підвищення ефективності. Застосування цього методу в цифровій трансформації дає можливість перебудувати процеси та орієнтувати їх на задоволення потреб суспільства.

GPR, орієнтований на громадян, змінює відносини між владою та суспільством, перетворюючи їх на партнерські взаємини, де обидві сторони зацікавлені у трансформації державного сектору.

Аналіз останніх досліджень показує зростання інтересу до реінжинірингу урядових процесів, поряд з дослідженнями бізнес-процесів у приватному секторі [9; 10; 15; 16] та державних органах [5; 6], зокрема у вітчизняній практиці [1; 2; 4; 7; 8]. Багато авторів вважають, що підходи до реінжинірингу в бізнесі можуть бути застосовані до урядових процесів (GPR) та реінжинірингу адміністративних процесів (РАП).

З розвитком цифрових технологій та культури з'явилися нові ідеї для їхнього застосування, що стало основою цифрової трансформації. Цей процес полягає у використанні технологій для створення або зміни адміністративних і управлінських процесів, а також для розвитку культури й досвіду користувачів та фахівців у сфері публічного управління.

Інакше кажучи, це перепроєктування діяльності, організаційної структури та культури органів публічної влади в умовах цифрових процесів [17].

Цифрова трансформація змінює спосіб управління, створюючи нові адміністративні процеси, що вимагає перегляду всіх наявних внутрішніх і зовнішніх процесів організації – від взаємодії між підрозділами до співпраці з користувачами та іншими організаціями.

Отже, цифрова трансформація стимулює реінжиніринг процесів і вказує на те, що її ефективність досягається лише через кардинальне переосмислення процесів, а не просту цифровізацію, яка може навіть зашкодити.

## Список використаних джерел

1. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. Донецьк : ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2015. 195 с.
2. Гвоздь М.Я. Ключова роль інформаційних технологій під час реінжинірингу бізнес-процесів. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29907/1/26\\_202-206.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29907/1/26_202-206.pdf).
3. Гончарова М.Л. Теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів / М.Л. Гончарова, О.А. Розкошна. Економічні науки. № 5. 2009. С. 45–47.
4. Мехович С.А. Формирование региональных межотраслевых связей на основе концепции технологического реинжиниринга : монография. Харків : «Щедра садиба плюс». 2013. С. 352.
5. Можливі принципи й орієнтовні правила проведення адміністративного реінжинірингу. URL: <http://library.if.ua/book/44/3048.html>.
6. Пархоменко-Кучевіл О.І. Сучасні тенденції розвитку реінжинірингу в системі державного управління. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 36. С. 20–26.
7. Польшаков В.І. Реінжиніринг бізнес-процесів : монографія / Польшаков В.І., Данченко О.Б., Польшаков І.В. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2011. 240 с.
8. Розкошна О.А., Гончарова М.Л. Еволюція реінжинірингу бізнес-процесів. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/50427/1/Rozkoshna\\_Evoliutsiia\\_reinzhyrinhu.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/50427/1/Rozkoshna_Evoliutsiia_reinzhyrinhu.pdf).
9. Andersen K.V. Reengineering public sector organisations using information technology. 2006. URL: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0732-1317\(06\)15027-7/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0732-1317(06)15027-7/full/html).

10. Debela T. & Hagos A. Towards a resultsbased performance management: practices and challenges in the Ethiopian public sector. 2012. URL: <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/8833>.
11. Definition of Process of government. Law Insider. Dictionary. URL: <https://www.lawinsider.com/dictionary/process-of-government>.
12. Dictionary Search. IGI Global. Disseminator of Knowledge. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/enhancing-accessibility-governmentprocesses/8728>.
13. Government Process Re-engineering. Handbook. URL: <https://meity.gov.in/writereaddata/files/GPRH170512.pdf>.
15. Gullede T, & Sommer R. Business process management: public sector implications. Business Process Management Journal, 2002. Vol. 8. Pp. 364–376. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/3c8c/ab4a842eeb6b98955fb72ed5f450f51afd94.pdf>.
16. Hesson M. Business process reengineering in UAE public sector: a naturalization and residency case study. 2007. URL: [https://www.researchgate.net/publication/231676398\\_Business\\_process\\_reengineering\\_in\\_UAE\\_public\\_sector\\_A\\_naturalization\\_and\\_residency\\_case\\_study](https://www.researchgate.net/publication/231676398_Business_process_reengineering_in_UAE_public_sector_A_naturalization_and_residency_case_study).
17. What is digital transformation? URL: <https://enterpriseproject.com/what-is-digitaltransformation>.

<b>БЕРЕЗОВСЬКА Валерія</b> ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-МЕДІА НА МАСОВУ СВІДОМІСТЬ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОВІД.....	68
<b>ВАХАТОВА Ірина</b> ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ .....	71
<b>ГЛУХОВА Віта</b> СТАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	75
<b>ГРОМОВА Вікторія</b> <b>СТЕПАНЕНКО Олексій</b> ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	77
<b>ЖАБКО Владислав</b> ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІД ЧАС КРИЗ .....	81
<b>ТУПЧІЙ Антон</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ .....	85
<b>МИХАЙЛЮК Андрій</b> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ .....	87
<b>КАЧМАРСЬКА Олена</b> МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК БАЗОВИЙ ІНСТИТУТ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ.....	90
<b>ШЕВЧУК Наталія</b> ПРІОРИТЕТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	92
<b>ЛІСОВЕЦЬ Марина,</b> ЦИФРОВІ МЕДІА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ.....	94
<b>СЕРДЮКОВ Олександр</b> РЕІНЖИНІРИНГ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....	96
<b>КУЛЩЬКА Яна</b> ІМІДЖ КРАЇНИ ТА ПОЛІТИКА ВІДРОДЖЕННЯ У ФОРМУВАННІ НОВОЇ ДЕРЖАВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ.....	99
<b>ПИСЬМЕННА Олена</b> <b>ПИСЬМЕННИЙ Денис</b> ЗАХИСТ ІНФОРМАЦІЇ В ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ У ВОЄННИЙ ЧАС .....	102

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 60x84 /16. Папір офісний. Гарнітура TimesNewRoman  
Спосіб друку цифровий. Ум. друк. арк. 14.18 Наклад 300