

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕІНЖІНІРИНГУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ

IMPLEMENTATION OF ADMINISTRATIVE SERVICES RE-ENGINEERING TOOLS IN THE ELECTRONIC GOVERNMENT SYSTEM

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти впровадження інструментів реінжинірингу в процес надання адміністративних послуг у контексті розвитку електронного урядування. Наголошено на необхідності комплексного перегляду організації публічних сервісів не лише шляхом їх цифровізації, але й завдяки фундаментальному переосмисленню процедур, взаємозв'язків і ролей в адміністративних процесах. Зазначено, що традиційні підходи до надання послуг часто є неефективними через багатоступеневість, дублювання функцій, надмірну регламентацію та недостатню клієнтоорієнтованість.

У роботі розглянуто основні інструменти реінжинірингу, зокрема моделювання бізнес-процесів (BPMN), LEAN-методи, Design Thinking, картування шляху користувача (Customer Journey Mapping) тощо. Особливу увагу приділено цифровим платформам, аналітичним інструментам, інтероперабельності реєстрів та автоматизації робочих процесів як засобам підтримки реінжинірингових змін.

В дослідженні визначено, що впровадження реінжинірингу в системі електронного урядування має свою специфіку: воно спрямоване не лише на підвищення ефективності діяльності державних інституцій, а й на зміцнення довіри громадян, посилення відкритості та формування партнерських відносин між владою і суспільством. Реінжиніринг у цій сфері охоплює декілька рівнів: загальне реформування системи публічного управління, оновлення адміністративних процесів та трансформацію механізмів надання публічних (адміністративних) послуг, із фокусом на сервісну орієнтованість та результативність взаємодії з громадянами. Автором обґрунтовано, що ефективно впровадження реінжинірингу в електронне урядування сприяє підвищенню прозорості, зменшенню адміністративного навантаження, спрощенню процедур та покращенню досвіду взаємодії громадян із державою. Визначено ключові виклики, серед яких — інституційна інертність, недостатня цифрова грамотність кадрів, фрагментарність IT-рішень та опір змінам.

Доведено, що успішна трансформація адміністративних послуг потребує не лише технологічних ресурсів, але й стратегічного управління, політичної волі та постійного залучення користувачів до процесів реформування.

Ключові слова: електронне урядування, цифровізація, публічне управління, цифрові сервіси, реінжиніринг, адміністративні послуги.

The article examines the theoretical and practical aspects of implementing reengineering tools in the process of providing administrative services in the context of the development of e-government. It emphasizes the need for a comprehensive review of the organization of public services not only through their digitalization, but also through a fundamental rethinking of procedures, relationships and roles in administrative processes. It is noted that traditional approaches to providing services are often ineffective due to multi-staginess, duplication of functions, excessive regulation and insufficient customer orientation.

The paper considers the main reengineering tools, in particular business process modeling (BPMN), LEAN methods, Design Thinking, Customer Journey Mapping, etc. Special attention is paid to digital platforms, analytical tools, interoperability of registers and automation of workflows as means of supporting reengineering changes.

The study determined that the implementation of reengineering in the e-government system has its own specifics: it is aimed not only at increasing the efficiency of state institutions, but also at strengthening citizens' trust, increasing openness and forming partnerships between the authorities and society. Reengineering in this area covers several levels: general reform of the public administration system, updating administrative processes and transformation of mechanisms for providing public (administrative) services, with a focus on service orientation and effectiveness of interaction with citizens.

The author substantiates that the effective implementation of reengineering in e-government contributes to increasing transparency, reducing administrative burden, simplifying procedures and improving the experience of citizens interacting with the state. Key challenges were identified, including institutional inertia, insufficient digital literacy of personnel, fragmentation of IT solutions and resistance to change.

It has been proven that successful transformation of administrative services requires not only technological resources, but also strategic management, political will, and constant involvement of users in reform processes.

Key words: e-government, digitalization, public administration, digital services, reengineering, administrative services.

УДК [35.077.3:004.738.5]:005.52
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.45.38>

Лашук О. С.

кандидат наук з державного управління
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6910-5674>

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства питання ефективності надання адміністративних послуг набуває особливої актуальності. Традиційна модель функціонування державного управління характеризується надмірною бюрократизацією, дублюванням функцій, неефективним

використанням ресурсів та низьким рівнем задоволення громадян якістю послуг. Ці проблеми особливо загострюються в умовах зростаючого попиту на швидкі, прозорі й доступні сервіси з боку населення та бізнесу.

Електронне урядування створює нові можливості для подолання цих викликів,

однак його ефективність значною мірою залежить від глибокого переосмислення та реорганізації існуючих адміністративних процесів. У цьому контексті реінжиніринг адміністративних послуг виступає як ключовий інструмент, що дозволяє не лише автоматизувати наявні процедури, але й кардинально змінити їхню логіку, усунувши зайві етапи, оптимізувавши інформаційні потоки та забезпечивши орієнтацію на потреби кінцевого користувача.

Незважаючи на наявність окремих прикладів успішного впровадження інструментів реінжинірингу в публічному секторі, в більшості країн спостерігається фрагментарний та несистемний підхід до трансформації адміністративних послуг. Основними проблемами залишаються недостатня інституційна спроможність, опір змінам з боку персоналу, слабка інтеграція інформаційних систем, нестача чітких методичних підходів до реінжинірингу, а також відсутність належного моніторингу ефективності впроваджених змін.

Таким чином, для досягнення реального ефекту від цифровізації публічного управління необхідне системне впровадження інструментів реінжинірингу, що ґрунтується на аналізі потреб користувачів, даних, цифрових технологіях та сучасних управлінських практиках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оптимізації державного управління та підвищення ефективності адміністративних послуг за допомогою інструментів реінжинірингу та електронного урядування привертає все більшу увагу дослідників як в Україні, так і за кордоном.

Теоретичні основи реінжинірингу бізнес-процесів були закладені у працях Майкла Хаммера та Джеймса Чампі, які актуалізували дослідження на необхідність радикального переосмислення та радикальних змін у процесах організацій задля досягнення кардинального поліпшення показників ефективності. У публічному управлінні ці підходи адаптуються з урахуванням специфіки державного сектору, зокрема врахуванням суспільної цінності, прозорості та підзвітності.

Питання реінжинірингу процесів надання адміністративних послуг в науковій літературі висвітлювалися в працях вітчизняних вчених, таких як: Васиньова Н. С., Давтян С., Костенюк Н.І., Липовська С., Логвінов В.Г., Медведь А.В., Невеселий В. В., Олійченко І.М., Продіус О.І., Пархоменко-Куцевіл О. І., Руденко О.М. та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим, слід відзначити, що більшість наявних робіт зосереджуються переважно на загальних аспектах цифрової трансформації або модернізації публічного управління, залишаючи недостатньо опрацьованими практичні інструменти та методики реінжинірингу саме в контексті електронного урядування. Відчутним є також брак прикладних досліджень, присвячених оцінці ефективності впроваджених змін та практичним кейсам реорганізації адміністративних послуг.

Таким чином, існує потреба у подальшому дослідженні комплексного застосування інструментів реінжинірингу як засобу підвищення якості та ефективності надання адміністративних послуг в умовах цифрового державного управління.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та визначення практичних підходів до впровадження інструментів реінжинірингу адміністративних послуг у межах системи електронного урядування з метою підвищення ефективності, прозорості та орієнтованості на потреби користувачів. Особливими завданням є обґрунтування необхідності у науковому аналізі підходів до впровадження інструментів реінжинірингу адміністративних послуг, оцінці їх потенціалу в межах системи електронного урядування, а також визначенні ключових бар'єрів і умов для успішної реалізації таких ініціатив у публічному секторі.

Виклад основного матеріалу. Формування моделі публічного управління, орієнтованої на сервіс, передбачає насамперед забезпечення громадянам якісних, зручних та доступних публічних послуг на всіх рівнях влади. У цьому контексті ключовим є створення прозорих і зрозумілих процедур надання послуг, що враховують потреби користувачів, відповідають їхнім очікуванням, є відкритими для всіх громадян без винятку та мінімізують можливості для корупції. Одним із дієвих інструментів реалізації таких підходів може стати реінжиніринг управлінських процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering – BPR) виник як відповідь на потребу радикального вдосконалення організаційної діяльності. У класичному трактуванні М. Хаммера та Дж. Чампі реінжиніринг визначається як «фундаментальне переосмислення та радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень».

щень показників ефективності: вартості, якості, швидкості та обслуговування» [1].

У сфері публічного управління реінжиніринг поступово адаптується до особливостей державного сектору, де результативність вимірюється не лише економічними показниками, а й суспільною користю, прозорістю та рівнем задоволення громадян. На відміну від приватного сектору, у публічному управлінні процеси змін ускладнюються нормативними обмеженнями, політичними чинниками та інституційною інертністю.

Реінжиніринг адміністративних послуг у цьому контексті передбачає комплексну перебудову процедур надання послуг органами влади — від реєстрації звернень і обробки документів до видачі результату (довідки, дозволу тощо) з урахуванням інтересів користувача, цифрових можливостей та принципів відкритості.

Узагальнюючи авторські підходи до розуміння реінжинірингових технологій в публічному управлінні, М.Я. Гвоздь зазначає, що, попри існування усталених класичних трактувань, сучасне бачення реінжинірингу охоплює нові підходи. Вони базуються на ідеї, що реінжиніринг є безперервним процесом змін, де кожне нововведення спричиняє суттєві трансформації в управлінській системі. Успішним вважається такий реінжиніринг, коли результати діяльності організації істотно покращуються, виходять на новий рівень і охоплюють інші аспекти функціонування, орієнтуючись на найкращі світові практики, що забезпечують ефективність [2].

Однак для збереження позитивного ефекту від запровадження реінжинірингових технологій та досягнення довготривалих результатів, у систему управління необхідно інтегрувати методи безперервного вдосконалення (continuous improvement). Ці методи спрямовані на постійне покращення процесів, їх складових та підвищення здатності організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зростаючих вимог споживачів. У цілому, головною метою реінжинірингу як інструменту управління є не лише повніше задоволення потреб замовників, а й загальне підвищення результативності діяльності організації.

Електронне урядування (e-government) виступає критично важливою інфраструктурною платформою для впровадження інструментів реінжинірингу. У сучасному розумінні електронне урядування включає не лише надання послуг в онлайн-ре-

жимі, а й комплексну цифрову трансформацію внутрішніх процесів, міжвідомчу інтеграцію, автоматизацію обміну даними та використання аналітики для управлінських рішень [4].

Реінжиніринг у сфері електронного урядування не повинен зводитися до автоматизації застарілих процедур. Основна мета — переосмислити саму логіку організації послуг: скоротити кількість етапів, усунути дублювання, інтегрувати послуги з різних сфер, зробити процеси прозорими та максимально зручними для громадян. Наприклад, замість багатокрокової процедури збирання довідок різних органів — надати послугу за принципом «життєвих ситуацій» або «єдиного вікна».

За висновками науковців, впровадження реінжинірингових інструментів у процеси управління дозволяє досягти значних переваг як в операційній, так і в організаційній сферах. До ключових переваг належать:

- систематизоване та детальне описання всіх виявлених процесів у межах різних напрямів діяльності;
- впровадження процесного підходу в управління, що відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9000;
- чітка регламентація процесів із визначенням показників їх результативності та ефективності;
- цифровізація управлінської процесної системи, що сприяє оперативному прийняттю рішень;
- оптимізація кадрового складу з одночасним уточненням вимог до кваліфікації персоналу.

Схематично впровадження інструментів реінжинірингу у систему публічного управління зображено на рис. 1.

Реінжиніринг у публічному секторі потребує чітко визначеного алгоритму дій. Серед ключових етапів впровадження завдань визначено:

- аналіз існуючих процесів, що визначається процедурою ідентифікація неефективностей, дублювань, вузьких місць у процесі виконання управлінських функцій;
- **проєктування нової моделі публічного управління:** створення оптимізованого процесу з урахуванням ІТ-можливостей та зворотного зв'язку від користувачів;
- цифровізація, що ґрунтується на впровадженні програмного забезпечення, сервісів, інформаційних систем функціонування системи надання публічних послуг;



Рис. 1. Схематичне зображення впровадження реінжинірингу в систему публічного управління

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

– тестування, моніторинг, удосконалення функціонування системи е-урядування та оцінка ефективності нової моделі, збір статистики, коригування.

Одним із прикладів реалізації таких підходів є система «Дія» в Україні, яка не лише перенесла багато послуг в онлайн, а й здійснила певний реінжиніринг самих процедур – наприклад, автоматичне надання довідок або послуг без участі чиновника. Водночас, не всі процеси ще пройшли повну трансформацію, і в багатьох випадках зберігається «паперова логіка», лише переведена в електронну форму [6].

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає не лише стратегічне переосмислення логіки надання послуг, а й використання конкретних інструментів, що забезпечують ефективність процесу трансформації. У контексті публічного управління та електронного урядування найбільш релевантними є такі групи інструментів, які наведено в табл. 1.

Серед основних проблем, що стримують ефективне впровадження інструментів реінжинірингу в системі електронного урядування:

- низька інституційна спроможність органів влади до гнучкого управління змінами;
- опір персоналу – небажання змінювати усталені підходи до виконання функцій
- недостатній рівень цифрової компетентності працівників публічного сектору;
- низький рівень інтеграції даних між публічними органами;
- відсутність системного моніторингу результатів впровадження реінжинірингу.

Для подолання цих бар'єрів необхідні стратегічне планування, залучення заці-

кавлених сторін, підвищення цифрової грамотності державних службовців, а також впровадження стандартів цифрових послуг та управління якістю (табл. 1).

У результаті впровадження інструментів реінжинірингу формуються нові процеси, які суттєво відрізняються від традиційних. Серед їх характерних рис – реінтеграція або горизонтальне стиснення, коли кілька окремих операцій об'єднуються в одну; вертикальне стиснення, що передбачає передачу виконавцям частини управлінських повноважень для самостійного прийняття рішень; паралельне виконання раніше послідовних дій; скорочення кількості перевірок та контрольних впливів; мінімізація узгоджень і впровадження гнучкого поєднання централізованого й децентралізованого підходів [7].

Такі зміни сприяють трансформації організаційної структури: відбувається перехід від жорстких функціональних підрозділів до автономних міждисциплінарних команд. Діяльність набуває багатофункціонального характеру, що вимагає від працівників державного сектору прояву ініціативи та здатності діяти самостійно. При цьому зменшується обсяг завдань, виконуваних пересічними управлінцями, змінюється їх роль – від наглядової до наставницької. Як наслідок, скорочується кількість управлінського персоналу, а сама організаційна структура стає менш ієрархічною. Члени колективу починають розглядатися не як окремі виконавчі одиниці, а як інтегровані елементи мережі, які усвідомлюють загальні цілі організації та взаємодіють між собою на основі інтелектуального партнерства.

Таблиця 1

Опис інструментів реінжинірингу в публічному управлінні

Напрямок реінжинірингу	Інструменти	Опис
Аналіз і моделювання процесів	BPMN (Business Process Model and Notation)	графічне моделювання бізнес-процесів, що дозволяє візуалізувати кожен етап адміністративної послуги
	IDEF0 / IDEF3	структурний аналіз функціональних моделей процесів
	SWOT-аналіз	оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на якість та ефективність послуг
Оптимізація та перепроєктування	LEAN-підхід	усунення втрат (муда) в процесах, що не приносять користі користувачу
	Customer Journey Mapping	побудова «шляху користувача» для розуміння точок взаємодії та болючих місць у процесі отримання послуг
	Design Thinking	підхід, орієнтований на людину, який дозволяє проектувати нові моделі з урахуванням потреб громадян
Цифрові інструменти та автоматизація	CRM-системи	ефективне управління зверненнями громадян
	Інтероперабельні реєстри	обмін даними між відомствами без дублювання
	Роботизована автоматизація процесів (RPA)	Автоматизація рутинних операцій (наприклад, перевірку даних, надсилання повідомлень).
Оцінка ефективності змін	KPI (Key Performance Indicators)	ключові показники ефективності нових процесів
	Balanced Scorecard (BSC)	збалансована система показників для оцінки як фінансових, так і нефінансових результатів
	Зворотний зв'язок від користувачів	опитування, скарги, відгуки в цифрових сервісах, що дозволяють адаптувати послугу до очікувань

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Висновки. У сучасних умовах трансформації державного управління ключовим вектором змін є не лише цифровізація, а й переосмислення самих засад публічного сервісу. Впровадження інструментів реінжинірингу адміністративних послуг у межах системи електронного урядування дає змогу не просто автоматизувати наявні процедури, а здійснити комплексну модернізацію процесів з урахуванням потреб громадян, принципів ефективності, прозорості та доступності.

Проведений аналіз показав, що реінжиніринг як підхід має значний потенціал для підвищення якості публічних послуг за рахунок скорочення зайвих процедур, усунення дублювання функцій, оптимізації потоків інформації та ресурсів. У поєднанні з цифровими інструментами, такими як BPMN-моделювання, міжвідомча інтеграція, електронні реєстри, CRM-системи та аналітичні платформи, реінжиніринг сприяє створенню нової логіки організації адміністративної діяльності.

Разом з тим, успішне впровадження таких підходів неможливе без належної інституційної підтримки, розвитку цифрових компетентностей, подолання опору змінам з боку персоналу, а також формування культури сервісної держави. Практичний досвід України, зокрема розвиток платформи «Дія», демонструє, що за наявності політичної волі та стратегічного бачення цифровізація може стати каталізатором глибших структурних змін.

Реінжиніринг адміністративних послуг у поєднанні з електронним урядуванням – це не одноразова ініціатива, а постійний процес адаптації та вдосконалення публічних сервісів у динамічному середовищі. Він потребує гнучких управлінських рішень, фокусування на потребах користувачів та здатності держави до інновацій. Перехід від традиційної бюрократичної моделі до цифрової платформи послуг вимагає не лише технологій, а й нового управлінського мислення, орієнтованого на результат і довіру громадян.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Harper Business*, 2009.
2. Гвоздь М. Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2013. № 754. С. 135–138.
3. Пилипчук В. П. Реінжиніринг публічного управління в умовах цифрової трансформації. *Ефективність державного управління*, 2021, № 1(58).
4. Логвінов В.Г., Медведь А.В. Реінжиніринг адміністративних процесів та його вплив на трансформацію публічного управління. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2020. № 16. С. 67–72.
5. Пархоменко-Куцевіл О.І. Сучасні тенденції розвитку реінжинірингу в системі державного управління. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 36. С. 20–26.
6. Руденко О.М. Трансформація механізмів державного управління сферою соціальних послуг в контексті цифровізації суспільно-економічних відносин. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/2987>
7. Oliychenko, I. and Ditkovska, M. (2022). Formation and development of e-government in Ukraine: synergistic approach. *Electronic Government*, Vol. 18, No. 2, pp. 181–197.