

## АВТОМАТИЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ: СКОРОЧЕННЯ БЮРОКРАТІЇ ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЇ

## AUTOMATION OF ADMINISTRATIVE PROCESSES: REDUCING BUREAUCRACY THROUGH INNOVATION

У статті розглядається проблема бюрократії як основної перешкоди для ефективного функціонування адміністративних процесів у сучасному світі надання медичних послуг. Високий обсяг паперової роботи, тривалі процедури погодження та залежність від людського фактору ускладнюють доступ громадян до медичних послуг і створюють умови для зростання корупції, знижуючи довіру до державних медичних інститутів. Автоматизація дозволяє знизити складність процедур, пришвидшити обробку інформації, знизити ймовірність помилок і створити прозору та ефективну систему надання адміністративних медичних послуг. Аналіз впровадження технологічних інновацій у публічне управління в галузі охорони здоров'я та їх вплив на скорочення бюрократії, підвищення прозорості та ефективності надання послуг, проте реалізація автоматизації часто зустрічається з проблемами, такими як недостатня технічна інфраструктура, опір змін і загрози для безпеки даних тощо. Для успішної автоматизації потрібен комплексний підхід, що включає технологічні новації, зміну організаційної культури та створення сприятливого регуляторного середовища.

У статті розглядаються питання, що залишаються актуальними для дослідження, зокрема інтеграція нових технологій у національні медичні інформаційні системи, забезпечення безпеки даних, боротьба з цифровою нерівністю і забезпечення всім верствам населення доступу до електронних послуг, зокрема і для вразливих груп. Пропонується дослідження інноваційних підходів до впровадження автоматизації в контексті публічного управління в галузі охорони здоров'я, а також необхідність комплексного вирішення виникаючих викликів. Основна увага в роботі зосереджена на використанні технологій, таких як штучний інтелект, хмарні системи та роботизована автоматизація процесів, що дозволяють оптимізувати адміністративні завдання, зменшити людські помилки і покращити ефективність роботи. Розглянуто проблеми інтеграції нових технологій з існуючими системами, захисту даних та необхідності адаптації персоналу до нових інструментів. У статті підкреслено важливість інвестування в навчання працівників медичної сфери в області ІТ для забезпечення ефективності автоматизації адміністративних процесів та розглянуто перспективи розвитку таких систем у публічному управлінні охороною здоров'я. **Ключові слова:** бюрократія, автоматизація, цифровізація, управління охороною

здоров'я, публічне управління, корупція, прозорість.

The article examines the problem of bureaucracy as the main obstacle to the effective functioning of administrative processes in the modern world of providing medical services. A high volume of paperwork, lengthy approval procedures and dependence on the human factor complicate citizens' access to medical services and create conditions for the growth of corruption, reducing trust in state medical institutions. Automation makes it possible to reduce the complexity of procedures, speed up information processing, reduce the likelihood of errors and create a transparent and efficient system of providing administrative medical services. Analysis of the implementation of technological innovations in public administration in the field of health care and their impact on reducing bureaucracy, increasing transparency and efficiency of service provision, however, the implementation of automation often faces problems such as insufficient technical infrastructure, resistance to change and threats to data security, etc. Successful automation requires a comprehensive approach that includes technological innovation, organizational culture change, and the creation of a favorable regulatory environment.

The article examines issues that remain relevant for research, including the integration of new technologies into national medical systems, ensuring data security, combating digital inequality, and ensuring access to electronic services for all segments of the population, including for vulnerable groups. A study of innovative approaches to the introduction of automation in the context of public administration in the field of health care is proposed, as well as the need for a comprehensive solution to emerging challenges. The main focus of the work is on the use of technologies such as artificial intelligence, cloud systems and robotic automation of processes, which allow to optimize administrative tasks, reduce human errors and improve work efficiency. The problems of integration of new technologies with existing systems, data protection and the need to adapt personnel to new tools are considered. The article emphasizes the importance of investing in the training of medical workers in the field of IT to ensure the effectiveness of the automation of administrative processes and considers the prospects for the development of such systems in public health care management. **Key words:** bureaucracy, automation, digitalization, health care management, public administration, corruption, transparency.

УДК 351:004.472:614.2  
DOI <https://doi.org/10.32782/ptm2663-5240-2024.44.21>

**Шевченко Я.О.**

старший викладач кафедри управління охороною здоров'я  
Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

**Постановка проблеми.** У сучасному світі бюрократія залишається однією з головних перешкод для ефективного функціонування адміністративних процесів, в тому числі і в охороні здоров'я. Великі обсяги паперової роботи, повільна обробка заявок, багатоетапні процедури узгодження та залежність від людського фактору створюють значні труднощі для паці-

єнтів, громадян, закладів охорони здоров'я, бізнесу, державних установ тощо, ці проблеми не лише ускладнюють доступ до послуг, але й підвищують ризики корупції та знижують довіру до державних інституцій.

Величезна кількість часу та ресурсів, що витрачаються на виконання рутинних адміністративних завдань, негативно впливає

на продуктивність праці та збільшує трансакційні витрати. Як наслідок, бюрократична система стає гальмом прогресу, а не каталізатором розвитку, це особливо актуально в умовах стрімкої діджиталізації, коли традиційні підходи часто виходять на перший план, незважаючи на потенціал інноваційних технологій для оптимізації операцій. Збільшення обсягів даних і зростання попиту на державні та приватні послуги в сфері охорони здоров'я вимагають нових рішень.

Автоматизація адміністративних процесів є одним із важливих способів подолання цих викликів. Вона зменшує процедурну складність, пришвидшує обробку інформації, знижує ризик помилок і створює прозору систему, яка працює на користь усіх учасників. Незважаючи на очевидні переваги автоматизації, впровадження нових технологій часто стикається з такими перешкодами, як недостатня технічна інфраструктура, опір медичного персоналу змінам і ризику, пов'язані із захистом персональних даних пацієнтів. Тому завдання зменшення бюрократії за допомогою автоматизації вимагає комплексного підходу, який включає технологічні інновації, зміну організаційної культури та створення сприятливого регуляторного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Автоматизація адміністративних процесів та інновації у публічному управлінні охороною здоров'я стали об'єктом численних досліджень як у міжнародному, так і в українському науковому середовищі. Сучасна теорія та практика електронного урядування багато в чому базуються на дослідженнях видатних зарубіжних науковців, які зробили вагомий внесок у цю сферу, Буллок Дж., Паріцек П., Шмідт В., Новак А.-С., Юханссон Й., Томсен М., Акессон М. досліджували вплив штучного інтелекту та цифрової автоматизації на адміністративні процеси, структуру бюрократії та створення суспільної цінності.

Сучасні автори акцентують увагу на значенні цифрових технологій у скороченні бюрократії, підвищенні прозорості та ефективності надання державних послуг в т.ч. і в охороні здоров'я.

С. Лукаш у своїх дослідженнях зосередилася на інноваціях у публічному управлінні, приділяючи особливу увагу е-урядуванню. Вона наголошує, що електронні платформи відіграють ключову роль у спрощенні адміністративних процедур і підвищенні доступності державних послуг для громадян. Щодо управління охороною здоров'я, її роботи підкреслюють значення цифровізації як засобу боротьби з бюрократичними перепонами, особливо

в умовах швидкого розвитку інформаційних технологій [1].

Болдуев М., Болдуєва О., Ісіков С., досліджували роль інновацій у покращенні адміністративних процесів, розглядаючи їх як інструмент підвищення прозорості та ефективності публічного управління в т.ч. і в галузі управління охороною здоров'я. Вони зазначають, що інноваційні підходи дозволяють не лише оптимізувати адміністративні процедури, а й підвищити рівень довіри громадян до державних закладів охорони здоров'я [2].

Логвінов В.Г. та Медведь А.В. у своїх роботах вивчали реінжиніринг адміністративних процесів, акцентуючи увагу на трансформаційних змінах у публічному управлінні. Вони доводять, що інноваційні підходи до адміністрування дозволяють скоротити надмірну бюрократичність, покращити якість послуг та створити клієнтоорієнтовану систему управління, зокрема систему управління охороною здоров'я [3].

Ю. Орел та Д. Дуднік досліджували діджиталізацію публічного управління з особливим акцентом на адаптацію внутрішньо переміщених осіб. У своїх роботах демонструють, як цифрові рішення сприяють оперативності та ефективності адміністративних процесів, зокрема в умовах соціальних викликів [4].

Аналіз наукових праць свідчить, що впровадження інноваційних технологій у публічне управління охороною здоров'я не лише сприяє скороченню бюрократії, але й забезпечує ефективніше вирішення соціальних і адміністративних завдань. Інновації стають ключовим фактором у трансформації адміністративних процесів в закладах охорони здоров'я, створюючи передумови для прозорого, швидкого та ефективного надання послуг в державних закладах охорони здоров'я.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** При вивченні питання скорочення бюрократії за допомогою інновацій виникає кілька аспектів, які потребують подальшої уваги.

По-перше, одним із головних невирішених питань є ефективність інтеграції нових технологій у національні медичні інформаційні системи. Хоча діджиталізація загалом довела свою ефективність у багатьох розвинених країнах, кожна національна система має свої особливості, які визначають успіх чи невдачу таких змін.

По-друге, хоча дослідження підкреслюють важливість зменшення бюрократичних бар'єрів шляхом автоматизації, питання, пов'язані з безпекою даних та захистом персональних даних, залишаються невирішеними. В умовах безперервних кібератак і нових загроз безпеці

цифрових платформ, побудова надійної системи захисту даних є пріоритетним завданням, яке вимагає комплексного підходу.

Іншим ключовим питанням, яке досі залишається в тіні, є цифрова нерівність. В умовах стрімкого технологічного розвитку значна частина співвітчизників може бути виключена з користування електронними послугами через брак цифрової грамотності, технологічні бар'єри та соціально-економічні труднощі.

Невирішеною залишається проблема забезпечення доступу до цифрових послуг для всіх громадян, особливо соціально вразливих, таких як особи з інвалідністю, пенсіонери, мешканці віддалених чи прифронтових районів тощо.

Таким чином, хоча значні досягнення в автоматизації адміністративних процесів вже очевидні, все ще існує низка викликів, які потребують вирішення для забезпечення ефективності та сталості цього процесу.

**Мета статті** – дослідження та аналіз можливостей і викликів, пов'язаних із впровадженням автоматизації адміністративних процесів у публічному управлінні охороною здоров'я, зокрема в контексті скорочення бюрократії та підвищення ефективності надання медичних послуг в державних закладах охорони здоров'я.

**Виклад основного матеріалу.** Автоматизація адміністративних процесів в закладі охорони здоров'я є важливим етапом у розвитку сучасного управління охороною здоров'я, що передбачає впровадження технологій для спрощення і оптимізації адміністративних задач, що ставляться перед закладом охорони здоров'я. У найширшому сенсі автоматизація включає використання програмного забезпечення для ефективного управління охороною здоров'я та прийняттям рішень в межах організацій або державних закладах охорони здоров'я. Вона дозволяє значно прискорити виконання рутинних операцій, зменшити обсяги паперової роботи, а також скоротити ризики помилок, пов'язаних з людським фактором [5].

Автоматизація дозволяє знизити процедурну складність, пришвидшити обробку заявок та підвищити прозорість адміністративних процесів закладу охорони здоров'я, це в свою чергу створює більш ефективну систему, де рішення приймаються швидко і на основі точних даних, що забезпечує більшу зручність як для пацієнтів так і для закладу охорони здоров'я.

Завдяки цьому, адміністративні процеси стають не лише більш ефективними, але й прозорими, що сприяє підвищенню рівня довіри до публічних інститутів системи охорони здоров'я та зменшенню рівня бюрократії.

Автоматизація адміністративних процесів передбачає використання низки сучасних технологій, які суттєво підвищують ефективність та знижують витрати в різних сферах управління та адміністрування закладу охорони здоров'я.

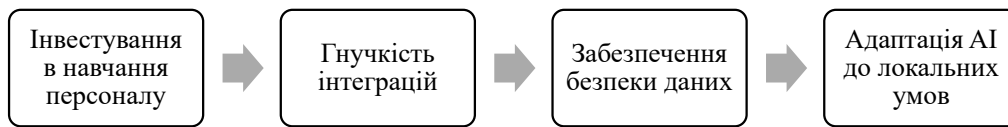
Однією з важливих технологій є програмні рішення, зокрема системи ERP (інтегроване планування ресурсів підприємства) та CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами), які дозволяють інтегрувати всі процеси управління закладом охорони здоров'я на єдиній платформі, такі як управління запасами, фінансовий облік та виконання медичних процедур чи платних медичних послуг, це допомагає оптимізувати такі завдання, як управління запасами, фінансовий облік і виконання медичних замовлень. Вони мінімізують помилки, зменшують людський фактор і підвищують загальну продуктивність. CRM-системи також забезпечують ефективне управління взаємовідносинами з пацієнтами, покращення сервісу, що надає заклад охорони здоров'я, та аналіз даних, наявних в закладі охорони здоров'я [6, 7].

Особливу роль в автоматизації відіграють розумні алгоритми і штучний інтелект, які активно використовуються для аналізу даних і автоматизації прийняття рішень; штучний інтелект дозволяє системам самостійно вивчати поведінку пацієнтів, прогнозувати потреби і надавати персоналізовані рішення для пацієнта. Інтеграція штучного інтелекту в ERP-системи ще більше покращує фінансовий облік і управління ресурсами закладу охорони здоров'я, дозволяючи їм швидко і точно реагувати на обставини, які можуть динамічно змінюватись [8].

Ще одна важлива технологія – роботизована автоматизація повторюваних завдань (RPA). До них відносяться обробка даних, документообіг і рутинні офісні процедури, що дозволяє значно скоротити витрати і прискорити виконання завдань без втручання людини [9].

Важливу роль в автоматизації відіграють хмарні технології, які надають доступ до необхідного програмного забезпечення та ресурсів через інтернет, це дає можливість працювати з медичними даними і немедичними даними закладу охорони здоров'я в режимі реального часу з будь-якої точки світу і зменшує потребу у фізичній інфраструктурі. Хмарні ERP-системи полегшують інтеграцію різних платформ і спрощують доступ до аналітики [10].

В умовах сьогодення, автоматизація адміністративних процесів стає ключовим фактором для підвищення ефективності та конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я (див. рис. 1).



**Рис. 1. Пропозиції щодо оптимізації адміністративних процесів за допомогою технологій автоматизації**

Однією з важливих складових успішної автоматизації адміністративних процесів є інвестування в навчання медичного та адміністративно-господарського персоналу закладу охорони здоров'я. Оскільки технології швидко змінюються, закладу охорони здоров'я необхідно регулярно оновлювати навички своїх співробітників, щоб ті могли ефективно працювати з новими інструментами. Підвищення кваліфікації персоналу дозволить не лише забезпечити високий рівень продуктивності, але й сприяти адаптації до швидких змін у технологічному середовищі.

Крім того, важливо забезпечити гнучкість інтеграцій при впровадженні нових технологій. Багато закладів охорони здоров'я стикаються з проблемою сумісності між застарілими системами і новими платформами. Для подолання цієї проблеми необхідно розробляти інтеграційні рішення, які дозволяють ефективно поєднувати різні системи та мінімізувати час і витрати на адаптацію до автоматизованих процесів.

Одним з ключових аспектів при впровадженні автоматизованих систем є забезпечення безпеки даних, особливо в умовах використання хмарних рішень. Хмарні платформи значно спрощують доступ до даних і ресурсів, однак вони також є вразливими до кіберзагроз. Тому необхідно впроваджувати надійні механізми захисту інформації, особливо медичних даних пацієнтів, щоб убезпечити заклади охорони здоров'я від потенційних атак і втрат даних, а також гарантувати конфіденційність і цілісність інформації.

Останнім, але не менш важливим аспектом є адаптація штучного інтелекту до специфіки надавання конкретних медичних послуг пацієнту в закладі охорони здоров'я. Оскільки кожен заклад охорони здоров'я має свої унікальні особливості та потреби, важливо налаштувати AI-системи таким чином, щоб вони точно прогнозували потреби, враховуючи локальні умови і особливості закладу охорони здоров'я. Такий підхід дозволить системам приймати більш обґрунтовані та оптимальні рішення, що, в свою чергу, підвищить ефективність роботи і збільшить конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я.

Ключовими факторами є не тільки використання інноваційних інструментів, таких як штучний інтелект, хмарні платформи та інтегровані системи, але й увага до персоналу закладу охорони здоров'я, який працює із цими технологіями. Інвестування в навчання персоналу, забезпечення гнучкості інтеграцій, захист даних і адаптація технологій до специфіки закладу охорони здоров'я створюють умови для стабільного розвитку та конкурентоспроможності компаній. Однак навіть найсучасніші технології не принесуть бажаного результату без належного підходу до їх впровадження та використання. Саме тому важливо забезпечити відповідну підготовку та створити необхідні умови для ефективного функціонування автоматизованих систем.

Автоматизація адміністративних процесів в системі управління закладу охорони здоров'я дійсно є важливим кроком у розвитку сучасного закладу охорони здоров'я, однак варто визнати, що цей процес може бути досить складним і коштовним. Якщо дивитись на це з практичної точки зору, є кілька ключових аспектів, які потребують уваги.

Перш за все, інтеграція нових систем з існуючими може стати справжнім викликом. Переважна більшість закладів охорони здоров'я вже мають певні інформаційні технології, і часто ці застарілі технології не можуть працювати безперешкодно з новими технологіями, цей процес може бути довгим і дорогим, адже часто потрібна кастомізація або розробка спеціальних рішень для забезпечення їхньої сумісності [3].

Окрім цього, виникає проблема безпеки даних. Зберігання та обробка конфіденційної інформації завжди були важливими аспектами для будь-якого закладу охорони здоров'я, і з автоматизацією це питання стає ще більш актуальним. Потрібно впроваджувати надійні механізми захисту від кібератак, щоб уникнути витоку чи пошкодження даних [3].

Також варто враховувати потребу в технічній підтримці та регулярному оновленні систем. Технології не стоять на місці, тому, щоб залишатися конкурентоспроможними, необхідно постійно вдосконалювати і адаптувати інформаційні системи, які використовує заклад охорони здоров'я.

Водночас, високі витрати також можуть стати серйозною перепоною для багатьох компаній, особливо для малих і середніх підприємств. Початкові витрати на придбання та налаштування програмного забезпечення часто є значними, і для переважної більшості закладів охорони здоров'я це може бути великим фінансовим навантаженням. Процес впровадження нових технологій може бути довготривалим, що також тягне за собою додаткові витрати на монтаж і адаптацію. Більше того, тренування персоналу закладу охорони здоров'я є ще однією статтею витрат, адже необхідно забезпечити, щоб співробітники змогли ефективно працювати з новими інформаційними системами.

Проте, незважаючи на ці виклики, важливо зазначити, що інновації можуть значно зменшити бюрократію і підвищити ефективність роботи в закладі охорони здоров'я. Для прикладу, впровадження електронного документообігу замість традиційних паперових документів дозволяє скоротити час на обробку і затвердження документів, а також зменшити ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором. Автоматизація процесів дає можливість значно оптимізувати рутинні завдання, такі як обробка замовлень або ведення фінансового обліку, що звільняє співробітників закладу охорони здоров'я для виконання більш важливих та креативних завдань. Впровадження інноваційних рішень дозволяє зробити бізнес-процеси закладу охорони здоров'я більш гнучкими, зменшити час на прийняття рішень і зробити їх більш точними [11].

Отже, автоматизація може стати потужним інструментом для скорочення бюрократії, але для її успішного впровадження потрібно врахувати всі аспекти – від технічних труднощів до фінансових витрат. Важливо також розуміти, що хоч витрати і можуть бути значними на початку, у довгостроковій перспективі автоматизація допоможе значно скоротити витрати і підвищити продуктивність. Тому, навіть незважаючи на деякі труднощі на етапі впровадження, для багатьох закладів охорони здоров'я це буде вигідним і необхідним кроком.

**Висновок.** Автоматизація управління охороною здоров'я є важливим і перспективним кроком на шляху до зменшення бюрократії та підвищення адміністративної ефективності. Вона має великий потенціал для зменшення процедурної складності, пришвидшення обробки інформації, зменшення ризику помилок та підвищення прозорості адміністративних процесів в закладі охорони здоров'я.

Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація документообігу та використання хмарних плат-

форм, може призвести до створення більш ефективних, прозорих та дружніх до пацієнтів систем управління. Однак процес автоматизації не є безперервним. Виникають технологічні виклики, такі як інтеграція нових технологій з існуючими системами закладу охорони здоров'я, потреба в постійній технічній підтримці інформаційних технологій закладу, а також високі витрати на початкове впровадження, навчання співробітників та адаптацію, враховуючи специфіку закладу охорони здоров'я. Серйозної уваги та комплексного підходу потребують також питання безпеки даних та захисту персональних медичних даних пацієнтів.

Отже, успішна автоматизація управління охороною здоров'я в закладі охорони здоров'я вимагає комплексного вирішення технічних, фінансових та організаційних проблем. З огляду на ці виклики, важливо розглядати автоматизацію не лише як технічне рішення, а й як процес, що вимагає зміни корпоративної культури та навчання персоналу закладу охорони здоров'я. У довгостроковій перспективі ці інвестиції окупляться завдяки створенню більш ефективної, прозорої та конкурентоспроможної системи управління охороною здоров'я в закладі охорони здоров'я.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Lukash S., Brychko A. Інновації в публічному управлінні та адмініструванні: е-урядування. *Bulletin of sumy national agrarian university*. 2019. № 1(79). С. 71–76. URL: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.1.13> (дата звернення: 14.01.2025).
2. Bolduev M. V., Boldueva O. V., Isikov S. M. Current state and prospects for development of electronic government in public administration of Ukraine. *Economic bulletin of dnipro university of technology*. 2020. Vol. 71. P. 118–125. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/71.118> (date of access: 14.01.2025).
3. Lohvinov V. H., Medved A. V. Government processes reengineering and their impact on digital transformation of public administration. *Public management and administration in Ukraine*. 2020. No. 16. P. 67–72. URL: <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2020-16-12> (date of access: 14.01.2025).
4. Орел Ю., Дуднік Д. Діджиталізація публічного управління: цифрові рішення для адаптації та інтеграції впо. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-18.10.2024.017> (дата звернення: 14.01.2025).
5. Система автоматизації адміністративної діяльності. *Останні новини, нормативи та публікації – ДБНУ – Державні будівельні норми України – норми: ДБН, ДСТУ, СНуП, ГОСТ, СН, ВБН*. URL: [https://dbn.co.ua/blog/sistema\\_avtomatizaciji\\_administrativnoji\\_dijalnosti/2016-12-04-23161\(pag-journal.iei.od.ua\)](https://dbn.co.ua/blog/sistema_avtomatizaciji_administrativnoji_dijalnosti/2016-12-04-23161(pag-journal.iei.od.ua)) (дата звернення: 14.01.2025).
6. ERP-системи: переваги та приклади впровадження–Webnauts. *Webnauts*. URL: <https://webnauts.pro/>

uk/blog/erp-systemy-perevagy-ta-tryklyady-vprovadzhennya/ (дата звернення: 14.01.2025).

7. Ефективне використання CRM та ERP систем для бізнесу: переваги та інтеграція. InProject – ІТ компанія, яка створює неймовірні digital продукти. URL: <https://inproject.org/vykorystannya-crm-ta-erp-system/> (дата звернення: 14.01.2025).

8. Михайлович П.Д. Вплив штучного інтелекту та машинного навчання на банківські послуги. *Zenodo*. URL: <https://zenodo.org/records/12936652> (дата звернення: 14.01.2025).

9. Роботизована автоматизація процесів (RPA): революційна ефективність для бізнесу – Global

Bilgi. *Global Bilgi – Блог компанії*. URL: <http://surl.li/plugow> (дата звернення: 14.01.2025).

10. Що таке хмарні технології: визначення та ключові аспекти | Wezom. ІТ-компанія повного циклу розробки програмних продуктів WEZOM – Київ, Україна. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/scho-take-hmarni-tehnologiyi-viznachennya-vazhlivist-ta-zastosuvannya> (дата звернення: 14.01.2025).

11. Онищенко В. Електронний документообіг замість паперового. *Головбух*. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/9413-elektronniy-dokumentoborot-zamst-papierovogo> (дата звернення: 14.01.2025).