

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**СВАТКО Юлія Іванівна**

**Реінжиніринг процесів надання публічних послуг  
на місцевому рівні. / Reengineering of public  
service provision processes at the local level.**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ПУАзм-21  
Ю. І. Сватко

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, Т. М. Попович

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"\_\_" "\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2023**

**ТЕМА: Реінжиніринг процесів надання публічних послуг на  
місцевому рівні**

**ЗМІСТ**

<b>Вступ.....</b>	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Теоретичні та методичні засади реінжинірингу процесів надання публічних послуг.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність, цілі та завдання реінжинірингу процесів надання публічних послуг на місцевому рівні	6
1.2. Методичний інструментарій реінжинірингу процесів надання публічних послуг	15
<b>Висновки до розділу 1.....</b>	<b>24</b>
<b>Розділ 2. Аналіз діючої практики організації надання публічних послуг в органі місцевого самоврядування .....</b>	<b>26</b>
2.1. Аналіз стану процесу надання публічних послуг в органі місцевого самоврядування.....	26
2.2. Ідентифікація проблемних аспектів у процесах надання публічних послуг в органі місцевого самоврядування	34
2.3. Аналіз результативності процесів надання публічних послуг в органі місцевого самоврядування .....	40
<b>Висновки до розділу 2.....</b>	<b>44</b>
<b>Розділ 3. Удосконалення процесів надання публічних послуг на місцевому рівні на засадах застосування ре інжинірингових технологій .....</b>	<b>46</b>
3.1. Електронізація публічних послуг та удосконалення процесів їх надання .....	46
3.2. Впровадження інструментів реінжинірингу в процеси забезпечення якості надання публічних послуг на місцевому рівні.....	55
<b>Висновки до розділу 3</b>	<b>63</b>
<b>Висновки.....</b>	<b>66</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>72</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Першочерговим пріоритетом реформування системи надання публічних послуг на місцевому рівні є забезпечення доступу громадян до якісних та зручних публічних послуг без корупційних ризиків. В цьому аспекті актуалізуються проблеми проведення кардинальних змін у взаємовідносинах між усіма учасниками процесу надання публічних послуг; побудові нових алгоритмів надання електронних послуг; впорядкуванні внутрішніх процесів організації роботи з надання публічних послуг; описі всіх процесів тощо. Переосмислення, удосконалення, спрощення процесів надання послуг, їх реінжиніринг разом з їх розвитком цифрових технологій повністю змінюють сутність послуг, допомагають зробити їх логічнішими, зручнішими, зрозумілішими та прозорішими.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання реінжинірингу процесів надання адміністративних послуг в науковій літературі висвітлювалися в працях зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Васиньова Н. С., Давтян С., Костенюк Н.І., Липовська С., Логвінов В.Г., Медведь А.В., Невеселий В. В., Продіус О.І., Пархоменко-Куцевіл О., Хаммер М., Чампі Дж., Хромова Ю., Шкільняк М.М. та інш.

Водночас на сьогодні фундаментальних праць з питань впровадження ре інжинірингових технологій в практику діяльності публічних інституцій, в т.ч і щодо процесів надання публічних послуг, є обмаль і багато проблем щодо вироблення механізмів та інструментарію реінжинірингу в публічній сфері залишаються не вивченими.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій з упровадження реінжинірингу процесів надання публічних послуг з метою підвищення їх якості та забезпечення зручності отримання.

Досягнення зазначеної мети передбачає вирішення наступних пріоритетних завдань:

дослідити зміст, цілі та завдання реінжинірингу процесів надання публічних послуг на місцевому рівні ;

вивчити методичний інструментарій реінжинірингу процесів надання публічних послуг;

проаналізувати поточний стан процесів надання публічних послуг в органі місцевого самоврядування;

ідентифікувати проблемні аспекти у процесах надання публічних послуг в органі місцевого самоврядування;

провести аналіз результативності процесів надання публічних послуг в органі місцевого самоврядування ;

виробити пропозиції щодо розвитку електронних послуг та удосконалення процесів їх надання;

запропонувати заходи для підвищення якості надання публічних послуг на місцевому рівні.

**Об'єктом дослідження** є технології реінжинірингу процесів надання публічних послуг на місцевому рівні.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні засади реінжинірингу процесів надання публічних послуг в органі місцевого самоврядування.

Інформаційною базою дослідження стали нормативні та інструктивні матеріали з питань реінжинірингу процесів надання публічних послуг, наукові публікації провідних вчених та монографічна література, практичні матеріали діяльності досліджуваного органу місцевого самоврядування, ресурси мережі Інтернет.

**Практична цінність** проведених досліджень полягає у виробленні пропозицій щодо удосконалення процедур надання адміністративних послуг з використання новітніх технологій в їх організації та зорієнтованості на потреби і вимоги споживачів таких послуг.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ ПРОЦЕСІВ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

#### 1.1. Сутність, цілі та завдання реінжинірингу процесів надання публічних послуг на місцевому рівні

Формування сервісно-орієнтованої моделі публічного управління опирається, передусім, на забезпечення надання громадянам якісних і зручних публічних послуг на всіх управлінських рівнях.

У цьому контексті важливо вибудувати прозорі та зрозумілі процеси їх надання, які б були орієнтовані на потреби споживачів, задовольняли їх вимоги, були доступними для всіх без винятку громадян та унеможлиблювати появу корупційних ризиків. Як інструмент реалізації таких підходів може бути використаний інструмент реінжинірингу.

В наукових джерелах [4;5;8;45] під реінжинірингом найчастіше розуміють радикальну перебудову процесів діяльності, кардинальний перегляд та докорінну зміну підходів до організації роботи, оновлення системи управління тощо. Такі зміни у реальній практиці управління не можуть бути проведені традиційними методами удосконалення.

Так, за визначенням Козир С.В. інжиніринг є фундаментальним переосмисленням і радикальним перепроєктуванням «бізнес-процесів для досягнення істотних покращень ключових показників результативності компанії (витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність)» [16]. Його ключовими характеристиками є (рис. 1.1):

фундаментальність. Реінжиніринг вимагає відкинути все те, що не приносить цінності діяльності і концентруватися на тому, Що необхідно робити, Для чого робити і Як саме робити;

радикальність. Реінжиніринг зорієнтований на впровадження кардинально нових процесів та відмов від традиційних процедур для досягнення суттєвого покращання показників роботи ;

суттєвість змін. Реінжиніринг спрямований на істотне покращення результатів діяльності, шляхом проведення радикальних перетворень та впровадження стратегічних змін операційні процеси та систему управління ними;

орієнтування на процеси, а не функції. Реінжиніринг дозволяє відмовитися від багаторівневої структури управління, забезпечує упорядкованість всіх процесів та їх оптимізацію [9;16].



Рис. 1.1. Базові характеристики реінжинірингу процесів

Примітка. Складено автором за [9;16]

Узагальнюючі авторські підходи до розуміння інжинірингових технологій в управлінні, Гвоздь М.Я [5], констатує, що незважаючи на усталені класичні трактування, в рамках сучасних концептуальних бачень реінжинірингу появляють нові підходи, які ґрунтуються на тезі, що реінжиніринг є безперервним процесом постійних змін, а кожна така зміна передбачає принципові зміни в системі управління. При цьому, «упровадження реінжинірингу вважається успішним, якщо результати діяльності організації абсолютно відрізняються своїм позитивом від попередніх і торкаються уже інших аспектів діяльності, ... а організація



орієнтована на кращі світові аналоги, які забезпечують успішне функціонування» [5]. Водночас, для досягнення отриманого ефекту від реалізації технологій ре інжинірингу та підтримки позитивних результатів у перспективі у систему управління мають бути запроваджені методи безперервних покращень (continuous improvement) діяльності, спрямовані на удосконалення процесів і всіх його складових та забезпечення адаптивності до середовища діяльності і вимог споживачів. Загалом, основним призначенням реінжинірингу, як способу управління, є отримання вигоди як з погляду якнайповнішого задоволення вимог споживачів (замовників), так і поліпшення результатів діяльності організації в цілому.

За висновками фахівців, використання інструментів реінжинірингу в управлінні процесами забезпечує отримання багатьох переваг в операційній та організаційній сферах, серед яких найсуттєвішими є:

- чітке описання усіх ідентифікованих процесів за всіма видами діяльності;
- застосування процесного підходу в управлінні та їх відповідність вимогам МС ISO 9000;
- регламентація процесів та визначення критеріїв їх результативності і ефективності;
- інформатизація процесної системи управління та оперативність прийняття рішень;
- оптимізація штатів та чіткість в описі кваліфікаційних вимог до працівників;

Загалом, правильно проведений інжиніринг суттєво знижує непродуктивні витрати на функціональну діяльність, скорочує тривалість циклу виробництва, зменшує кількість помилок та порушень процесу. За своєю сутністю, реінжиніринг передбачає відмову від застарілих структур, процедур та систем, та пропонує нові підходи та способи організування діяльності з метою досягнення істотних змін показників та кращих результатів.

Особливостями впровадження ре інжинірингових підходів в публічному управлінні є їх орієнтованість на підвищення довіри населення

до публічних інституцій, підвищення ефективності їх роботи та вибудовування партнерських взаємин.

Як свідчить аналіз наукових джерел [24;31;29; 30; 32], можна виокремити декілька зрізів проведення реінжинірингу в секторі публічного управління:

реінжиніринг власне системи публічного управління (долі - РПУ);

реінжиніринг адміністративних процесів (далі - РАП);

реінжиніринг процесу надання публічних послуг (сервісної складової діяльності) (далі - РПП).

У схематичному виді загальні підходи до упровадження реінжинірингу у систему публічного управління представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Впровадження реінжинірингу в систему публічного управління

Примітка. Наведено за [29]

За авторською позицією Логвінова В.Г. реінжиніринг адміністративних процесів є комплексом заходів із фундаментального «перепроєктування діяльності, організаційної структури та культури на основі переосмислення цільових настанов (стратегій) функціонування органів публічної влади в епоху цифрових процесів (оцифрування, цифровізації)» [24]. Тобто, на



сьогодні РАП можна вважати невід'ємною складовою цифрової трансформації системи публічного управління, в рамках якої формується новий адміністративний процес, а отже, виникає потреба у перегляді в органі публічної влади діючих механізмів адміністрування та наявних внутрішніх і зовнішніх зв'язків і відносин. Водночас, варто наголосити, що реінжиніринг дає поштовх для перепроєктування адміністративних процесів в рамках цифровізації, але не може бути простою заміною наявних неефективних процесів цифровими технологіями.

Проблема неефективності процесів пов'язана з тим, що багато адміністративних та управлінських процесів в системі публічного управління є чітко регламентованими і перебувають в стані незмінності довгий час, оскільки для їх модернізації необхідні відповідні фінансові і людські ресурси. Переважно такі процеси формувалися у відповідності до норм і положень прийнятих нормативних актів, а не для покращення обслуговування громадян та врахування їх потреб і вимог.

Важливим аргументом особливостей застосування реінжинірингу адміністративних процесів органів публічної влади в інтерпретації Назаренко М.О. є те, що вони обумовлені їхніми функціями, тому для «забезпечення ефективності (досягнення максимальних результатів з найменшими витратами) та результативності (досягнення всіх поставлених цілей без зайвих витрат) їх діяльності необхідно застосовувати сучасні методи, підходи, механізми та інструменти для побудови успішної організації» [24]. Загалом же, системне впровадження реінжинірингу в діяльність органів публічної влади через застосування цифрових технологій в системі публічного управління, на думку автора, сприятиме становленню і розвитку таких інноваційних практик як *Modern Public Administration* та *New Public Administration*. Важливо, щоб на всіх рівнях управління «відбулося переосмислення філософії надання публічних послуг: відмова від бюрократичних концепцій»[24].

Л. Приходченко розглядаючи реінжиніринг процесів як управлінську концепцію реформування діяльності управлінських суб'єктів, «значна частина яких побудована за функціональним принципом, у той час як переорієнтація на потреби споживачів (маркетингова концепція розвитку), підвищення якості надання адміністративних послуг вимагає реформування лінійно- функціональної ієрархії» [35].

На місцевому рівні реінжиніринг адміністративних процесів у визначенні Давтян С. та Липовської С. має дещо ширший контекст і трактується ними як «спосіб радикальних перетворень структури управління громадою шляхом застосування нових підходів до діяльності органів місцевого самоврядування, які створюють умови для ефективної діяльності органів місцевого самоврядування та задовольняють вимоги споживачів адміністративних послуг – жителів громади» [7]. В структуру управління входять всі процеси та процедури, які відбуваються в рамках взаємодії між всіма її елементами, і як і спрямовані на реалізацію делегованих повноважень у забезпеченні сталого місцевого розвитку та формування безпечного середовища для життєдіяльності. Конструктивна роль інжинірингу полягає саме у їх радикальній перебудові для забезпечення максимально можливої і оптимальної організації роботи органу місцевого самоврядування та підвищення його спроможності розв'язувати економічні та соціальні проблеми.

Аналіз складених підходів до реінжинірингу у системі публічного управління, описаних в наукових джерелах [7;12;19;20;24], дозволяє виокремити ключові процеси його реалізації, а саме: фундаментальне переосмислення, радикальне перетворення, глибока перебудова, реконструювання і переорієнтація, оптимізація, модернізація системи управління, істотні та докорінні зміни тощо. Основним вектором у цих процесах є впровадження управлінських інновацій, що ґрунтуються на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, та

передбачають впровадження новітніх технологій управління, спрямованих на заміну старих способів діяльності органу влади на принципово нові.

Якщо звернутися до урядових заходів з впровадження технологій реінжинірингу в органи публічної влади та систему надання публічних послуг в Україні, то варто констатувати, що в останні роки спостерігаються активні процеси їхнього використання на всіх рівнях управління. Такі зміни проходять в рамках застосування клієнтоорієнтованих підходів в публічному управлінні та перетворення публічних інституцій в ефективний сервіс. В розробленій Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025рр. одним із ключових напрямів є «проведення реінжинірингу адміністративних послуг та інших публічних послуг за принципами клієнтоорієнтованості та запровадження їх надання в електронній формі» [48]. Даний напрям буде реалізовуватися через «запровадження системного перегляду процедур і робочих процесів в органах державної влади з метою їх постійного вдосконалення шляхом реінжинірингу, встановлення прозорих правил та єдиних стандартів» [48]. Згідно вироблених заходів з реалізації Стратегії, реінжинірингові підходи пропонується запровадити за низкою пріоритетних напрямів діяльності органів публічної влади, наведених на рис. 1.3.

Започаткована реформа системи надання публічних послуг спрямовується на «забезпечення доступу громадян і бізнесу до якісних та зручних публічних послуг без корупційних ризиків» [42]. При цьому одним із пріоритетів є проведення цифровізації адміністративних послуг на основі їх переосмислення, а саме як зробити їх більш логічними, зручними та зрозумілими. У поясненні необхідності запровадження докорінних змін зазначається, що «органи державної влади та органи місцевого самоврядування надають понад 2 тисячі послуг, але 91.5% населення України не користуються публічними послугами онлайн. Водночас, надання публічних послуг супроводжується значними незручностями, часовими та фінансовими затратами. Наразі в Україні електронні послуги запроваджено

на різних порталах органів влади, з різними інтерфейсами, стандартами та засобами е-ідентифікації, що є вкрай незручним для громадян. Крім того, не було проведено належного реінжинірингу послуг при їх автоматизації та не забезпечено достатньої зручності» [42].

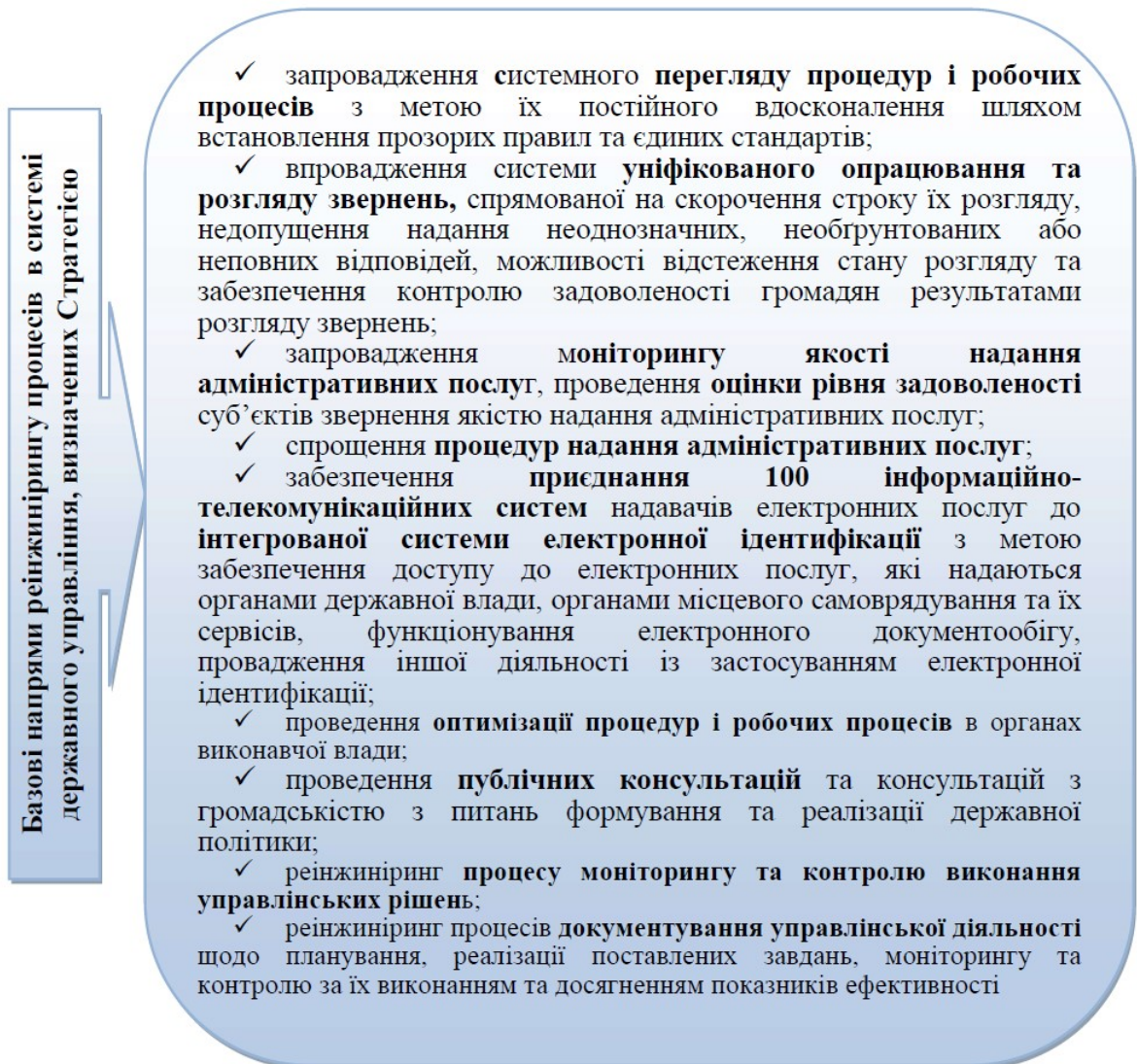


Рис.1.3. Базові напрями запровадження реінжинірингу процесів в системі державного управління, визначених Стратегією реформування державного управління на 2022-2023рр

Примітка. Узагальнено автором за [48]

Серед важливих рішень щодо удосконалення процесів надання та отримання публічних послуг за останні роки в Україні:

- упроваджено електронне урядування, в рамках якого виробляються та приймаються владні рішення, що ґрунтуються виключно на інформаційних технологіях та забезпечується можливість безпосереднього залучення до цього процесу громадськості та отримання послуги без безпосереднього контакту з їх надавачами;

- запущено мобільний застосунок Е-дія, який активно розвивається та удосконалюється. На сьогодні приймаються нормативні акти щодо урізноманітнення та збільшення кількості послуг споживачам, які надаються через інформаційно-телекомунікаційні системи;

- запроваджені електронні форми взаємодії між органами публічної влади на всіх рівнях та громадськістю, розвивається інформаційна інфраструктура, відкривається прямий доступ до баз даних, необхідних для надання публічних послуг тощо.

- «створено Єдиний державний вебпортал електронних послуг, а також систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта»» [48], велика кількість публічних послуг є доступною в електронній формі у системі «ЄМалятко».

Впровадження мобільного додатку та порталу у сфері надання адміністративних послуг дозволяє надавати громадянам актуальну інформацію про АП та отримувати зворотній зв'язок від споживачів послуг щодо рівня задоволеності потреб та якості обслуговування, створює можливості для замовлення необхідної послуги, а також відслідковувати процес розгляду поданих заяв.

Отже, можемо констатувати, що реінжинірингові підходи в управлінні спрямовуються, передусім, на перепроєктування процесів та заміну діючих алгоритмів новими, більш ефективними і раціональними, що дозволить суттєво скоротити непродуктивні витрати ресурсів, часу, організаційних зусиль та досягти покращень у сфері операційної діяльності, впорядкування внутрішніх процесів, підвищення якості та продуктивності, оперативності впровадження прийнятих рішень.

## **1.2. Методичний інструментарій реалізації реінжинірингу процесів надання публічних послуг**

Методологічне підґрунтя реалізації реінжинірингу вибудовується з урахуванням цілей, завдань та масштабності змін, які будуть проводитися, напрямів та складності процедур реінжинірингу, кількості та важливості процесів, які будуть перепроєктовуватися, ресурсних можливостей проведення реінжинірингу тощо. Стосовно об'єкту дослідження – процесу надання публічних послуг, всі реінжинірингові заходи носять характер економічних, соціальних та політичних змін, оскільки їх реалізація вимагає побудови принципово нових підходів у взаємовідносинах на всіх рівнях публічного управління, внесення змін у чинні нормативно-правові акти, де бюрократизації управлінських процедур, розвиток комунікативної взаємодії зі споживачами. За цим підходом, на основі огляду наукових джерел [52; 9], можемо виділити такі типи реінжинірингових процесів:

за масштабом проведення – окремого процесу надання конкретної послуги (монопроцесний реінжиніринг), групи процесів (поліпроцесний реінжиніринг), загалом усієї діяльності суб'єкта надання публічних послуг;

за функціональними сферами діяльності – організації надання публічних послуг; системи управління процесами надання послуг; технології та процедури надання;

за ресурсним забезпеченням – за кошти державного і місцевого бюджетів, за кошти міжнародних грантів та фондів;

за способами впровадження змін - спеціалістами суб'єкта надання послуг; залученими фахівцями;

за термінами проведення – коротко- або середньо строковий періоди.



Виокремлення таких напрямів ре інжинірингу спрямоване на вирішення низки важливих завдань, саме :

- можливості структурувати реінжинірингові проекти за рівнем складності;
- створити базу економічного інструментарію для проведення нововведень в рамках кожного виду реінжинірингу;
- виробити механізми раціонального розподілу наявних ресурсів для проведення реінжинірингу;
- розширити методичний інструментарій розроблення та впровадження проектів реінжинірингу.

Наукова думка в питаннях методичного інструментарію реалізації реінжинірингу процесів акумулювала багато різноманітних підходів, які можуть бути застосовані зважаючи на цілі і завдання реінжинірингу. На думку [52], «методологічним забезпеченням реалізації реінжинірингу можна вважати передові інформаційні та наукові досягнення в цій сфері. На сьогоднішній день науковцями сформована компонентна методологія реінжинірингу, що містить у собі комплексні методичні рекомендації щодо його впровадження» [52].

Сучасні інструментальні засоби реінжинірингу можна класифікувати за 5-ма категоріями ( рис. 1.4).



Рис. 1.4 Методичні інструментальні засоби, що забезпечують проведення реінжинірингу

Примітка. Наведено за [9]

Окрім наведеного інструментарію власне проведення реінжинірингу, існує низка методів, які використовуються як аналітичне підґрунтя оцінки результатів реінжинірингу процесів. Їх зміст і спосіб застосування представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Методичний інструментарій технологій реалізації реінжинірингових проектів в діяльність організації

Інструменти	Спосіб реалізації
<b>1. Аналіз процесів</b> Відображення процесів (Business Process Mapping)	Створення візуальних моделей (нпр, діаграми потоку процесів) для розуміння комплексності операцій та вироблення можливих варіантів для вдосконалення
<b>2. Переосмислення процесів</b> Креативні сесії (Brainstorming)	Залучення команд для генерації ідей щодо покращення процесів та пошуку новаторських рішень
<b>3. Перебудова бізнес-процесів (business process redesign)</b>	Виявлення й усунення процесу, що не приносить цінності. Передбачає діагностику існуючих процесів і розробку заходів щодо їх удосконалення
<b>3. Інформаційні технології та системи</b> Штучний інтелект (AI), аналітика даних, хмарні технології. <i>Систем:</i> (Business Process Management Systems, BPM)	Використання сучасних ІТ-засобів для оптимізації та підтримки процесів управління.  Використання інформаційних систем та спеціалізованих програм для моделювання, автоматизації та контролю за процесами
<b>5. Роботизація процесів</b> (Robotic Process Automation, RPA)	Використання роботизації процесів для здійснення програмних робіт з метою автоматизації рутинних та повторюваних завдань у процесах.
<b>5. Управління змінами</b>	Комунікація та залучення зацікавлених сторін та всіх учасників процесу для збору ідей та впровадження змін
<b>6. Управління відмовами та ризиками</b>	Аналіз можливих ризиків та розробка стратегій їх уникнення або зменшення
<b>7. Постійне вдосконалення</b> Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act)	Впровадження методики постійного вдосконалення, що включає планування, виконання, перевірку та коригувальні дії для досягнення сталого покращення процесів.

Наведені в таблиці інструменти можуть змінюватися та об'єднуватися в різні комбінації у залежності від прийнятого контексту та визначених завдань реінжинірингу. Ключовим аспектом у виборі оптимальних

інструментів для досягнення поставлених цілей покращення процесів має бути детальне вивчення процесів та конкретизація проблем.

Методологічною платформою проведення реінжинірингу є принципи, на яких вибудовується процес всіх змін в організації надання адміністративних послуг. В наукових джерелах [16;9;38;24;29] існують різні підходи до їх виділення та обґрунтування залежно від того, на які цілі і завдання спрямовується реінжиніринг, якими способами будуть реалізовуватися технології реінжинірингу, в якій сфері вони будуть впроваджуватися.

Так, в [29] до основних принципів, на яких ґрунтується реінжиніринг процесу надання публічних послуг, відноситься: інноваційність; орієнтація на процес, основою якого є якість; орієнтація на потреби споживача; науковість; використання інформаційних технологій. При цьому:

інноваційність передбачає «створення чогось абсолютно нового, що потребує швидкості у прийнятті рішень, сміливості, наснаги, творчого, креативного, нестандартного мислення, інтелекту, бачення перспективного майбутнього і вміння ризикувати» [29];

орієнтація на потреби споживача є вимогою «задовольняти потреби громадян, застосовуючи як техноорієнтований (створенні інфраструктури забезпечення потреб людей – засоби задоволення потреб) так і людиноорієнтований (спрямовуння на кінцевий результат – задоволення потреб населення) підходи» [29];

використання інформаційних технологій, є спрямуванням на створення доступних сервісів, які забезпечуватимуть надання публічних послуг споживачам та сприятимуть раціоналізації взаємозв'язків між суб'єктами їх надання.

До принципів реінжинірингу, з точки зору інформаційно-комунікативного забезпечення процесу його впровадження, [28] відносить: вироблення варіантів опису процесу; «оптимізація кількості виконавців процесу (фахівців, здатних виконувати ширше коло питань); залучення

клієнтів у процес. Цей принцип стосується дозвільних погоджувальних процедур, результат яких отримує сторона, котра зробила запит; розроблення різних варіантів процесу; оптимізація кількості входів у процес; децентралізація» [28].

В рамках прийнятої технології реінжинірингу процесів науковці [52;38] виділяють наступні принципи його проведення: інтегрування процесів; горизонтальне стиснення процесів; вертикальне стиснення (децентралізація відповідальності); логіка реалізації бізнес-процесів; диверсифікація процесів; вироблення різних варіантів бізнес-процесів; раціоналізація горизонтальних зв'язків, управлінських впливів, відносин «надавач послуг-споживач послуг»; культура вирішення поставлених завдань; перехід від функціональних підходів в управлінні до процес них.

Узагальнений перелік принципів організації впровадження реінжинірингу процесу надання публічних послуг наведений на рис. 1.5.

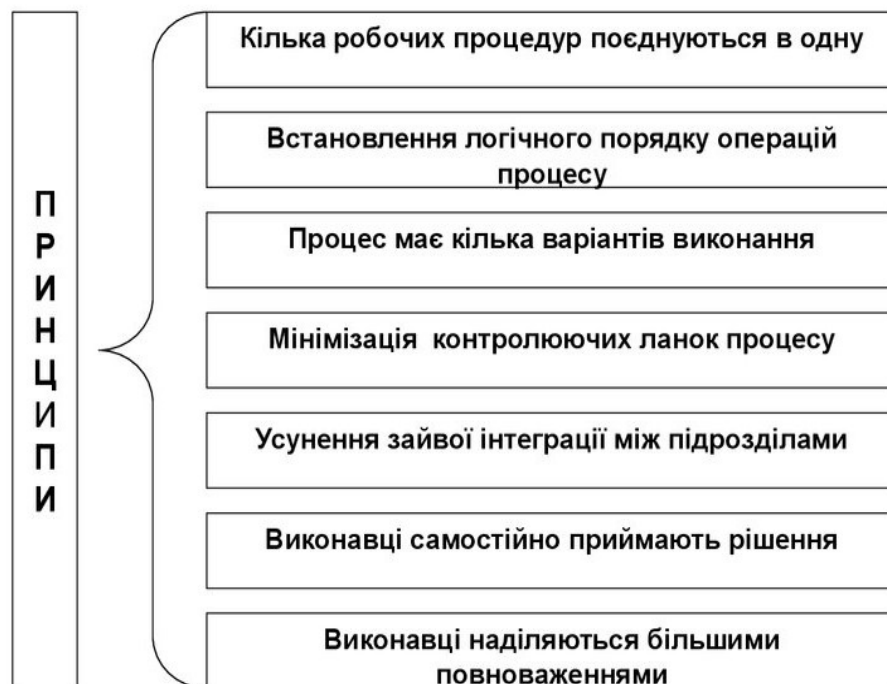


Рис. 1.5. Принципи організації впровадження реінжинірингу процесів надання публічних послуг

Примітка. Узагальнено з використанням [24;29;9]

Отже, як свідчить різноманіття підходів , вибір принципових підходів реінжинірингу залежить від цілей, які ставитимуться у процесі його впровадження і завдань, на вирішення яких він буде спрямовуватися.

Методично правильно проведений реінжиніринг процесів дозволяє значно покращити результати діяльності, знизити витрати, підвищити продуктивність та якість роботи, посилює гнучкість вибудованої системи управління та забезпечує реалізацію поставлених цілей і завдань. Тому важливо при прийнятті рішення про впровадження ре інжинірингових технологій розрізнити власне реінжиніринг процесів та заходи, спрямовані на постійні удосконалення та покращання процесів. В табл. 1.2. наведені ключові відмінності між цими процесами за ключовими параметрами їх проведення. Зокрема, такі відмінності полягають: у радикальності змін при реінжинірингу проти зростаючого рівня змін при регулярному удосконаленню; за початковою точкою в реінжинірингу є створення нового процесу, тоді коли удосконаленню підлягають існуючі процеси; основним інструментом використання реінжинірингу є інформаційні технології, а удосконалення процесів ґрунтується на використанні інструментів стратегічного управління тощо.

*Таблиця 1.2*

**Характеристика стану параметрів в рамках процедур «удосконалення» та «реінжинірингу» процесів в організації**

<b>Параметр</b>	<b>Регулярне удосконалення</b>	<b>Реінжиніринг</b>
Рівень змін	Зростаючий	Радикальний
Початкова точка	Існуючий процес	«Чистий аркуш»
Частота змін	Безперервно/ одночасно	Одночасно
Тривалість змін	Мала	Велика (до 12 місяців)
Напрямок змін	Знизу вверх	Зверху вниз
Покриття	Вузьке, на рівні функцій (функціональний підхід)	Широке, міжфункціональне
Ризик	Помірний	Високий
Основний інструмент	Стратегічне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Зміна корпоративної культури	Культурний/структурний

Примітка. Наведено за [16]



В контексті проблем методичного забезпечення процесів реінжинірингу важливою є побудова цілісної моделі діяльності організації, яка за своєю сутністю є структурованим описом всіх процесів (основних, допоміжних, забезпечуючих та управлінських) з відображенням взаємозв'язків між ними, входів і виходів, регламентних документів, наявних ресурсів та обмежень. Моделювання процесів, що наближається до реального стану, дозволяє перевірити вироблені варіанти проведення змін на їх раціональність та результативність. При формуванні моделі мають даватися відповіді на такі ключові питання [16]:

- які процедури (функції, роботи) необхідно виконати для отримання заданого кінцевого результату?;
- в якій послідовності вони здійснюються?;
- які механізми контролю та управління існують в рамках розглянутого бізнес-процесу?;
- хто виконує процедури процесу?;
- які вхідні документи / інформацію застосовує кожна процедура процесу?;
- які вихідні документи / інформацію генерує процедура процесу?;
- які ресурси необхідні для виконання кожної процедури процесу?;
- яка документація / умови регламентує виконання процедури?;
- які параметри характеризують виконання процедур і процесу в цілому?.

Отже, деталізований модельний опис процесів дозволить: визначити контури майбутньої системи ще до того, як будуть вноситися радикальні зміни; раціоналізувати витрат на її створення; оцінити наслідки впровадження змін та результати здійснюваних заходів; досягти взаєморозуміння між учасниками впровадження змін; поліпшити якість нових процесів та системи в цілому. Зазначене забезпечить логічність і системність процесів, які будуть здійснюватися в рамках впровадження реінжинірингових технологій.

Загальний вигляд модельного опису процесів надання публічних послуг представлений на рис. 1.6.



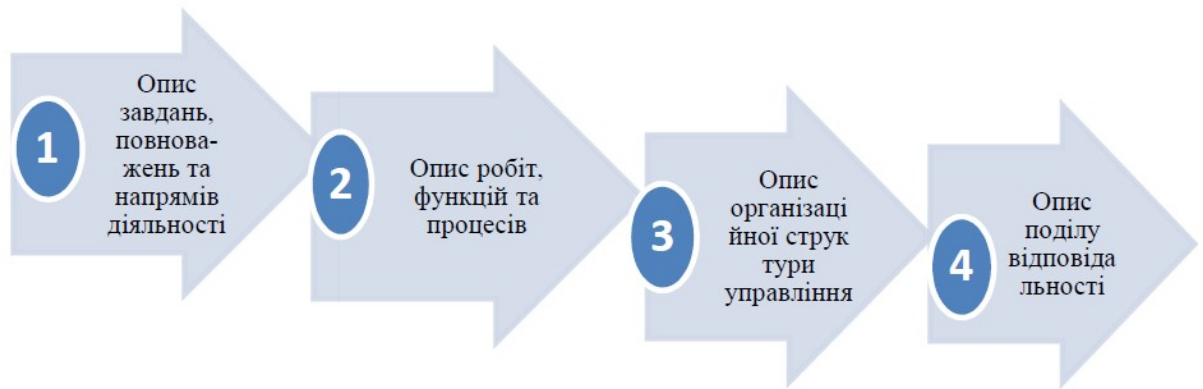


Рис. 1.6. Етапи опису процесу надання публічних послуг

Примітка. Узагальнено автором

На першому етапі описуються завдання, повноваження та напрями діяльності, які реалізуються суб'єктом надання публічних послуг. На другому етапі проводиться опис функцій та основних процесів, які виконуються для досягнення поставлених цілей. Доцільно такий опис робити у вертикальному та горизонтальному зрізах. На третьому етапі описується організаційна структура управління, а на четвертому – розподіл повноважень і відповідальності між працівниками та в розрізі структурних підрозділів: відділів, служб, управлінь в контексті досягнення поставлених цілей і завдань.

При моделюванні адміністративних процесів рекомендується використовувати методи: інтерв'ю (з працівниками на всіх ключових процесах); спостереження за їх роботою; аналіз причин критичних прецедентів; вивчення чинної нормативної документації з організації процесів діяльності тощо [12].

Загалом, аналіз вибудованої моделі процесів надання публічних послуг дозволяє наочно виявити:

- надлишкові (або зайві, дублюючі) операції, що не додають цінності процесу та не впливають на результати роботи;
- можливості для інтеграції або ж рдиверсифікації наявних процесів;
- «вузькі місця» (проблемні точки) діяльності, де процес може давати збій та бути непродуктивним;

- етапи (операції) процесів, які можуть піддаватися корупційному ризику або іншому недобросовісному впливу та маніпуляції;
- можливості для перепроєктування, автоматизації та електронізації процесів надання послуг.

### **Висновки до розділу 1**

Проведені дослідження теоретичних та методичних засад реінжинірингу процесів надання публічних послуг дозволив нам зробити наступні узагальнення.

Під реінжинірингом найчастіше розуміють радикальну перебудову процесів діяльності, кардинальний перегляд і зміну підходів до організації роботи, оновлення системи управління тощо. Результатом реінжинірингу має стати перепроєктування процесів та заміна діючих алгоритмів новими, більш ефективними і раціональними, що дозволяє суттєво скоротити непродуктивні витрати ресурсів, часу, організаційних зусиль та досягти покращень у сфері операційної діяльності, впорядкування внутрішніх процесів, підвищення якості та продуктивності.

Особливостями впровадження реінжинірингових підходів в публічному управлінні є їх орієнтованість на підвищення довіри населення до публічних інституцій, підвищення ефективності їх роботи та вибудовування партнерських взаємин. Реінжиніринг системи публічного управління включає: реінжиніринг власне системи публічного управління; реінжиніринг адміністративних процесів; реінжиніринг процесу надання публічних послуг (сервісної складової діяльності).

Проблема неефективності процесів пов'язана з тим, що багато адміністративних та управлінських процесів в системі публічного управління є чітко регламентованими і перебувають в стані незмінності довгий час, оскільки для їх модернізації необхідні відповідні фінансові і людські ресурси. Переважно такі процеси формувалися у відповідності до норм і

положень прийнятих нормативних актів, а не для покращення обслуговування громадян та врахування їх потреб і вимог.

Методологічне підґрунтя реалізації реінжинірингу вибудовується з урахуванням цілей, завдань та масштабності змін, які будуть проводитися, напрямів та складності процедур реінжинірингу, кількості та важливості процесів, які будуть перепроєктовуватися, ресурсних можливостей проведення реінжинірингу тощо. Стосовно об'єкту дослідження – процесу надання публічних послуг, всі реінжинірингові заходи носять характер економічних, соціальних та політичних змін, оскільки їх реалізація вимагає побудови принципово нових підходів у взаємовідносинах на всіх рівнях публічного управління, внесення змін у чинні нормативно-правові акти, де бюрократизації управлінських процедур, розвиток комунікативної взаємодії зі споживачами.

В процесі аналізу вибудованої моделі надання публічних послуг виявляються:

- надлишкові (або зайві, дублюючі) операції, що не додають цінності процесу та не впливають на результати роботи;
- можливості для інтеграції або ж рдиверсифікації наявних процесів;
- «вузькі місця» (проблемні точки) діяльності, де процес може давати збій та бути непродуктивним;
- етапи (операції) процесів, які можуть піддаватися корупційному ризику або іншому недобросовісному впливу та маніпуляції;
- можливості для перепроєктування, автоматизації та електронізації процесів надання послуг.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### 2.1. Аналіз стану процесу надання публічних послуг в органі місцевого самоврядування

Аналізування процесів надання адміністративних послуг здійснювалося нами на прикладі організації такої роботи у Великоберезовицькій селищній раді ( далі – Великоберезовицька СР).

Великоберезовицька СР спрямовує свою діяльність на формування безпечних і комфортних умов для забезпечення життєво необхідних потреб жителів територіальної громади, задоволення їх потреб у якісних адміністративних та соціальних послугах, залучення громадськості до участі у вирішенні питань місцевого розвитку.

Про орієнтованість діяльності Великоберезовицької СР на потреби жителів громади свідчать факти успішної реалізації розвиткових проектів за сприяння і підтримки міжнародних організацій. Такі проекти спрямовувалися на забезпечення доступності і якості адміністративних послуг та зручності їх отримання. Так впродовж останніх років:

для підтримки доступності послуг створено центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) в с. Велика Березовиця за експертної підтримки «PROSTO», який оснащений сучасними обладнанням та в якому створені комфортні умови для обслуговування громадян;

у серпні 2023 р. центру надання адміністративних послуг присвоєно позначення «Дія ЦЕНТР», що передбачає впровадження цифрових технологій у процес надання послуг та їх електронізацію з метою впорядкування внутрішніх процесів їх надання, зниження рівня корупційних ризиків, підвищення доступності і якості послуг;

у співпраці з «U-LEAD з Європою» та спільно із ГО «Освітньо-аналітичний центр розвитку громад» зреалізований проект «Громада, дружня до бізнесу» на суму 10тис.євро.

Аналіз організаційних механізмів надання АП у Великоберезовицькій СР, засвідчив, що на жителі громади можуть їх отримати

- безпосередньо звернувшись до структурного підрозділу селищної ради, у функціональні повноваження яких входять обов'язки їх надання;
- через центр надання адміністративних послуг, який є посередником між суб'єктом звернення і суб'єктом її надання;
- через єдиний державний портал АП (рис. 2.1)

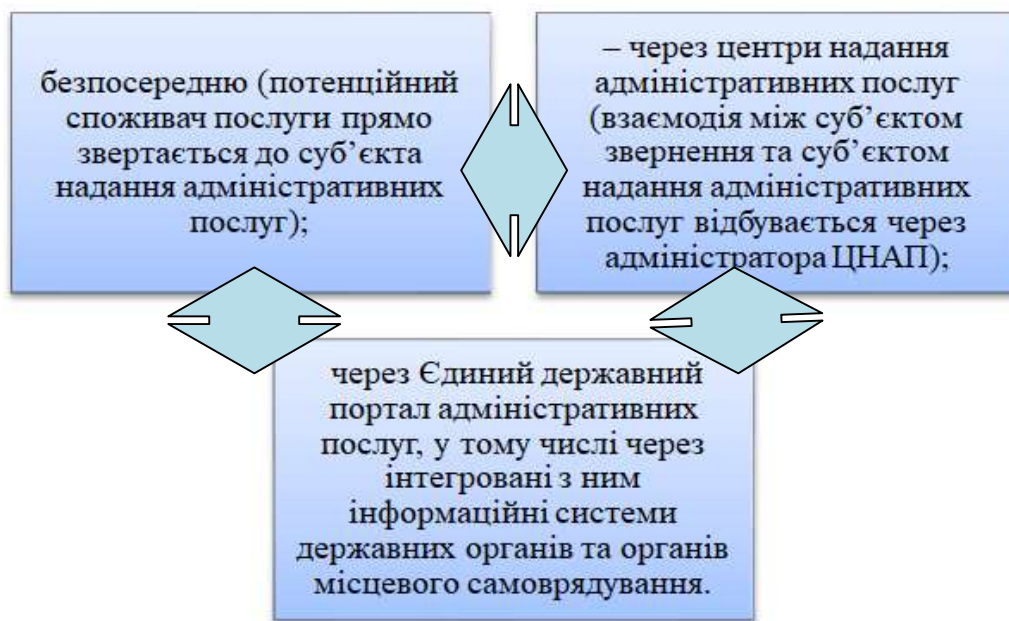


Рис. 2.1. Можливі способи отримання адміністративної послуги жителями Великоберезовицької СР

Варто зазначити, що чіткий перелік послуг, які надаються через ЦНАП, затверджується селищною радою, якою, також, затверджуються тарифи тих послуг, які надаються на платній основі. Окрім того, суб'єкти надання АП, відповідно до законодавчих норм [38], зобов'язані взаємодіяти між собою у питаннях вчасного надання інформації та документів, необхідних для виконання запиту на надання АП. Зміст таких зобов'язань наведений на рис. 2.2. У цьому контексті важливо вибудувати чітких механізм міжвідомчої електронної взаємодії.

Важливе значення у системі надання АП в територіальній громаді відводиться ЦНАПу. Відповідний структурний підрозділ був створений у

2022р. і в повному обсязі почав виконувати функціональні завдання у середині 2023р.

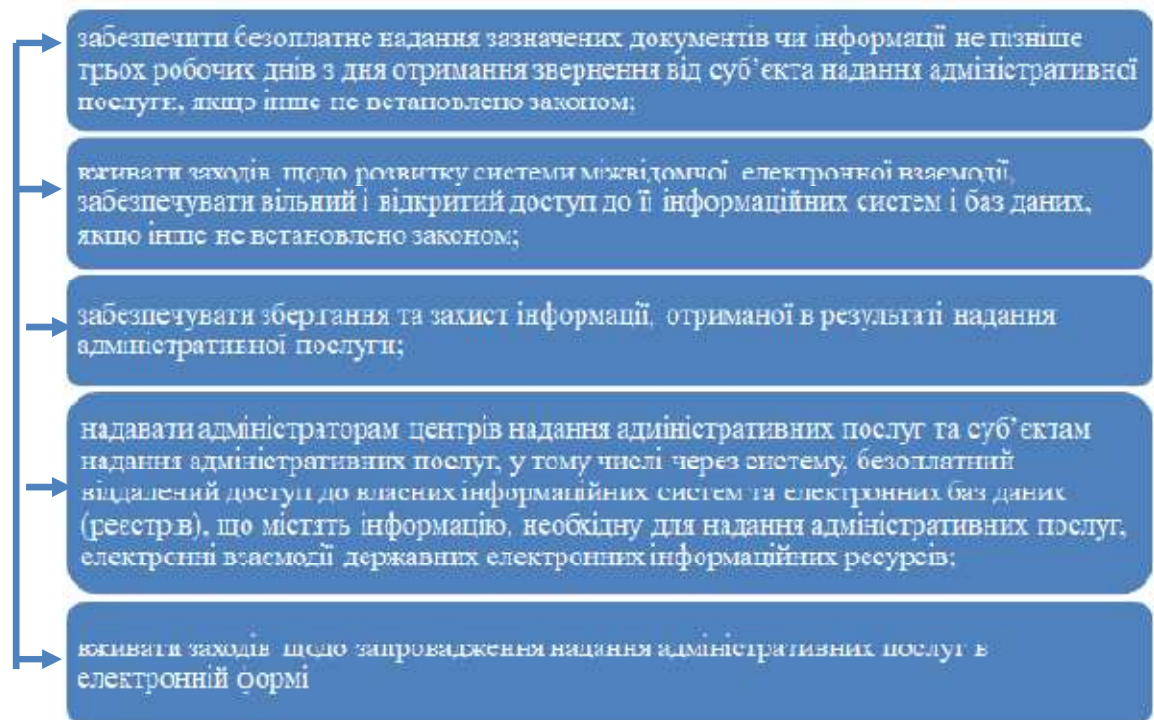


Рис. 2.2. Законодавчі норми забезпечення взаємодії в процесі надання адміністративної послуги [36]

Документальним супроводом роботи ЦНАП Великоберезовицької СР низка організаційних та технологічних документів, які включають: Положення про ЦНАП; регламент роботи ЦНАП; електронний реєстр АП, що будуть надаватися у ЦНАП; порядок взаємодії ЦНАП з іншими адміністративними органами управління; «посадові інструкції адміністраторів та працівників ЦНАП; інструкції з діловодства; інформаційні та технологічні картки надання адміністративних послуг; меморандум про співпрацю учасників ЦНАП; щорічний план проведення відповідних заходів для реалізації завдань, визначених законодавством України та іншими нормативними документами» [61].

На сьогодні він доповнений та облаштований позначенням «ЦЕНТР Дії»

ЦНАП є постійно діючим робочим органом, де забезпечується надання АП для чого залучаються до його роботи посадові особи виконавчих органів та структурних підрозділів Великоберезовицької СР.



Діяльність ЦНАП спрямовується на виконання завдань:

організування оперативного та зручного процесу надання необхідних АП для жителів громади та бізнесу у максимально найкоротші терміни та за мінімально можливою кількістю відвідувань центру суб'єктами звернень;

спрощення процедур для отримання АП та покращання якості процесу їхнього надання;

максимально повного інформування населення «про вимоги та порядок надання послуг у Центрі, а також про «можливості отримання електронних послуг, у т.ч. із застосуванням комп'ютеризованих місць для самообслуговування, громадської приймальні чи публічного простору» [61];

вироблення та запровадження заходів з підвищення рівня якості процесу надання АП, здійснення постійного аналізу та моніторингу їх якості та оприлюднення інформації про результати вжитих заходів із забезпечення якості АП;

здійснення робіт з автоматизації процесів надання АП шляхом широкого використання ІТ, інформаційних систем та систем електронного документообігу.

До організації діяльності ЦНАП Великоберезовицької СР ставляться вимоги, які умовно можна згрупувати та такими блоками:

по-перше, залучення до процесу надання АП посадових осіб окремих виконавчих органів селищної ради, які виконують завдання адміністратора і зобов'язані дотримуватися встановлених вимог до організації роботи центру;

по-друге, надання через ЦНАП адміністративних послуг, перелік яких затверджений сесією селищної ради. Окрім того, до АП прирівнюються ті, які безпосередньо надає центр у вигляді витягів і виписок із реєстрів, копій документів або їх дублікатів, довідок, тощо. У приміщенні центру, також можуть надаватися супутні платні послуги;

по-третє, місця прийому заяв у центрі мають бути об'лаштовані «інформаційними стендами та/або інформаційними терміналами та/або іншими засобами доведення інформації до суб'єктів звернень із зразками

відповідних документів та інформацією в обсязі, достатньому для отримання адміністративної послуги без сторонньої допомоги» [61]. Окрім того, для забезпечення можливості отримання електронної послуги, мають бути створені спеціалізовані місця для самообслуговування суб'єктами звернення;

по-четверте, забезпечення зручних та доступних умов отримання АП шляхом створення територіальних підрозділів ЦНАП та віддалених робочих місць роботи адміністраторів.

Організація діяльності ЦНАП Великоберезовицької СР проілюстрована на рис. 2.4.

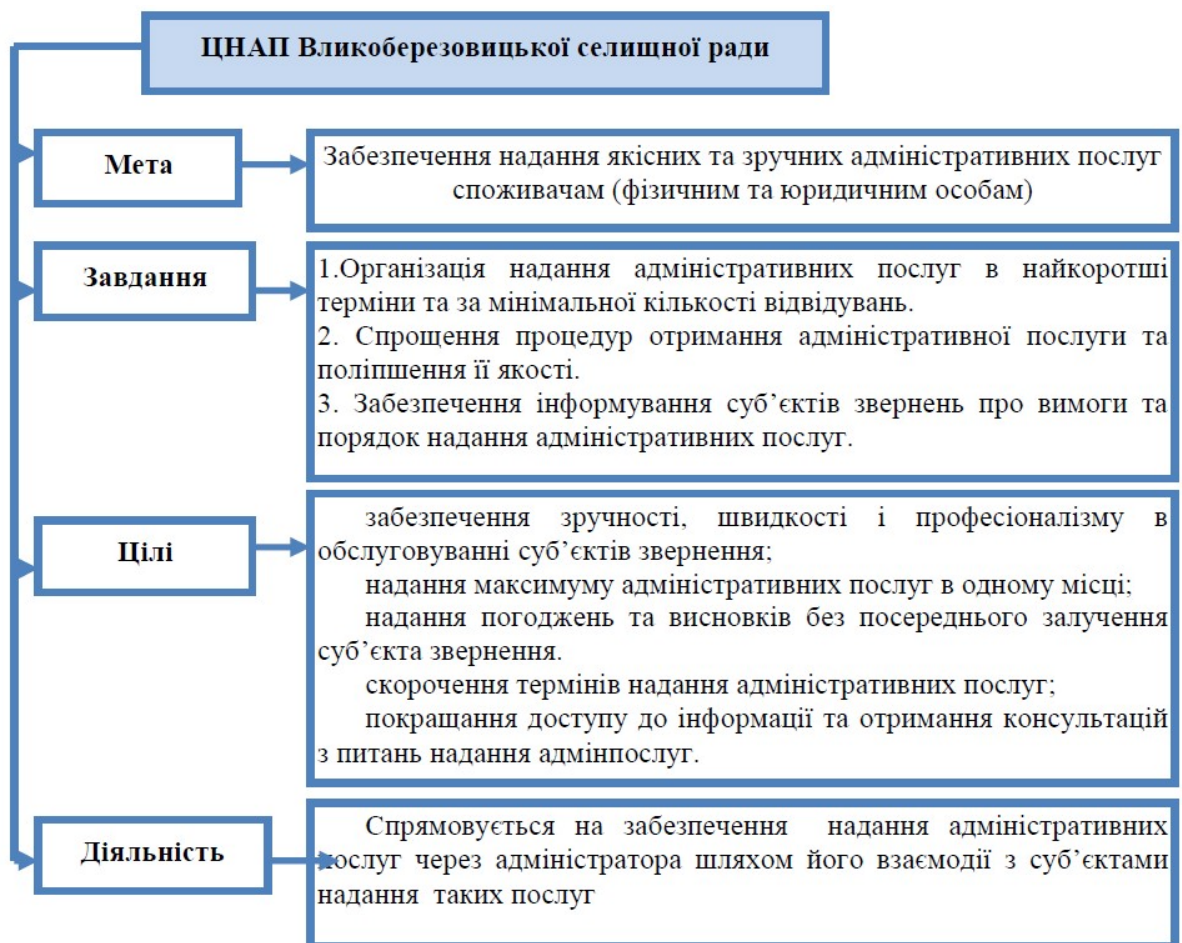


Рис. 2.4. Узагальнений процес організації діяльності ЦНАП Великоберезовицької СР

Керівництво ЦНАП забезпечує його директор, який за сумісництвом є начальником відділу організації надання АП в апараті селищної ради. Основні управлінські завдання директора полягають у:

розподілі обов'язків між працівниками центру та визначенні сфер їхньої відповідальності;

ефективному організуванні роботи ЦНАП, в т.ч.і в питання забезпечення раціональної взаємодії із усіма суб'єктами надання АП, визначення напрямів для удосконалення та підвищення результативності;

координуванні діяльності персоналу центру та посадових осіб, які залучаються до його роботи;

контролювання за якістю та своєчасністю виконання всіма учасниками процесу надання АП функціональних повноважень;

організації якнайбільш повного інформаційного забезпечення роботи ЦНАП, через використання ЗМІ;

сприянні створенню належних умов праці у Центрі, внесення пропозицій місцевому голові та Раді щодо матеріально-технічного забезпечення Центру, внесення пропозицій місцевому голові щодо преміювання працівників Центру» [61];

плануванні роботи ЦНАП та наданні селищному голові пропозицій до перспективних і поточних планів роботи;

звітуванні про результати роботи центру на сесії селищної ради.

Операційну діяльність в ЦНАП здійснюють його адміністратори. У їхній функціонал входять обов'язки: організаційного забезпечення процесу надання АП; надання вичерпної інформації та консультативної допомоги в оформленні заяв, отриманні послуги в електронній формі, інших питаннях роботи центру; здійснення контролю за дотриманням встановлених вимог щодо терміновості розгляду заяви, якості надання, інших критеріїв результативності роботи центру; дотриманні безпеки у наданні послуг тощо.

Варто зазначити, що для забезпечення належного організаційного та матеріально-технічного забезпечення діяльності ЦНАП в структурі управління Великоберезовицької СР створено відділ організації надання АП.

Організаційна структура управління Великоберезовецької СР наведена на рис. 2.5.

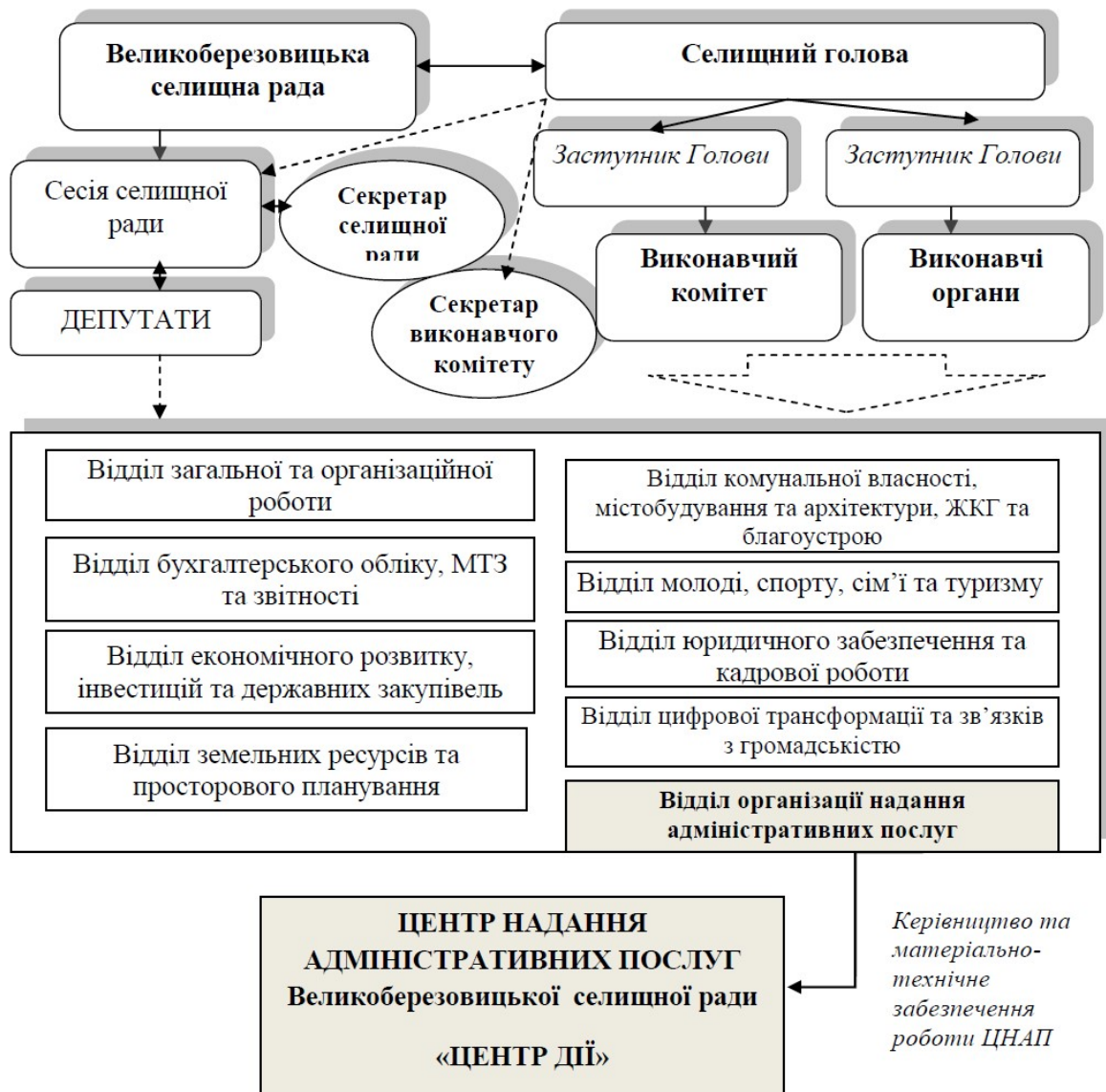


Рис. 2.5. Організаційна структура управління Великоберезовицької селищної ради

Штатний розпис апарату Великоберезовицької селищної ради станом на складає 65 працівників. В табл. 2.1 наведений керівний склад селищної ради станом на 01.09.2023р. Розподіл чисельності працівників за структурними підрозділами наведено в додатку А. Склад працівників відділу організації надання адміністративних послуг представлений 4 особами, з яких 1 – начальник відділу та 3 головних спеціаліста.

Таблиця 2.1.

### Структура апарату Великоберезовицької селищної ради

Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних одиниць	У % до загальної чисельності
<b>Керівний склад</b>	<b>13</b>	<b>20,0</b>
Селищний голова	1	
Заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради	3	
Секретар ради	1	
Секретар виконавчого комітету	1	
Староста	7	
<b>Відділ загальної та організаційної роботи</b>	<b>13</b>	<b>20,0</b>
<b>Відділ бухгалтерського обліку, матеріально-технічного забезпечення та звітності</b>	<b>14</b>	<b>21,5</b>
<b>Відділ економічного розвитку, інвестицій та державних закупівель</b>	<b>3</b>	<b>4,6</b>
<b>Відділ земельних ресурсів та просторового планування</b>	<b>3</b>	<b>4,6</b>
<b>Відділ комунальної власності, містобудування та архітектури, житлово-комунального господарства та благоустрою</b>	<b>3</b>	<b>4,6</b>
<b>Відділ молоді, спорту, сім'ї та туризму</b>	<b>3</b>	<b>4,6</b>
<b>Відділ юридичного забезпечення та кадрової роботи</b>	<b>3</b>	<b>4,6</b>
<b>Відділ військового обліку та цивільного захисту</b>	<b>3</b>	<b>4,6</b>
<b>Відділ цифрової трансформації та зв'язків з громадськістю</b>	<b>3</b>	<b>4,6</b>
<b>Відділ організації надання адміністративних послуг</b>	<b>4</b>	<b>6,2</b>
Державний реєстратор	2	
<b>ВСЬОГО</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

Серед основних завдань, які покладаються на відділ організації надання АП, є [61]:

- 1) матеріально-технічне та організаційне забезпечення діяльності ЦНАП;
- 2) керівництво діяльністю ЦНАП;

3) державна реєстрація речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень відповідно до законодавства України;

4) державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб–підприємців;

5) «реалізація повноважень з питань реєстрації місця проживання/перебування фізичних осіб, зняття з реєстрації місця проживання/перебування фізичних осіб, формування та ведення реєстру територіальної громади;

6) організація надання суб'єктам господарювання документів дозвільного характеру» [61].

## **2.2. Ідентифікація проблемних аспектів у процесах надання публічних послуг в органі місцевого самоврядування**

Як зазначалося вище, за функціональним принципом ЦНАП Великоберезовицької СР його діяльність спрямовується на інформування, консультування та забезпечення процедури надання жителям громади адміністративних послуг, перелік яких затверджується селищною радою та розміщується на сайті ради у відповідному реєстрі.

Відповідно до розпорядження Голови селищної ради від 09.08.2023р. «Про затвердження переліку адміністративних послуг, які надаються через центр надання адміністративних послуг Великоберезовицької селищної ради (у новій редакції)» [61], був сформований перелік адміністративних та соціальних послуг, які будуть надаватися через ЦНАП та віддалені робочі місця адміністраторів. Даний перелік включає 213 найменувань послуг, які можна згрупувати за такими базовими ознаками:

а) адміністративні послуги:

- послуги державної реєстрації актів цивільного стану ( 3 послуги та одна комплексна послуга «єМалятко»);

- послуги реєстрації або зняття з реєстрації жителів територіальної громади (9 послуг);

- послуги з реєстрації бізнесу (14 послуг);



- послуги з реєстрації нерухомості (7 послуг);
- послуги із земельних питань (27 послуг)
- б) послуги соціального характеру (51 послуга);
- в) послуги з питань опіки та піклування (37 послуг);
- г) послуги з інших питань місцевого значення (благоустрій, містобудування, житло - 25 послуг )
- д) окремі нотаріальні дії, що вчиняються посадовими особами селищної ради у сільських населених пунктах ( 5 послуг);
- е) неадміністративні послуги;
  - інформаційні та консультаційні послуги;
  - надання довідок, копій документів, витягів з рішень
  - прийом громадян.

На сьогодні найбільш затребуваними є: послуги з реєстрації місця проживання; послуги з призначення субсидій, допомог, пільг, компенсацій; послуги для ВПО; послуги з реєстрації бізнесу; послуги з реєстрації нерухомості; послуги з реєстрації актів цивільного стану; послуги із земельних питань; нотаріальні дії.

Процес надання АП у ЦНАП здійснюється з дотриманням базових принципів, які проілюстровані на рис. 2.6.

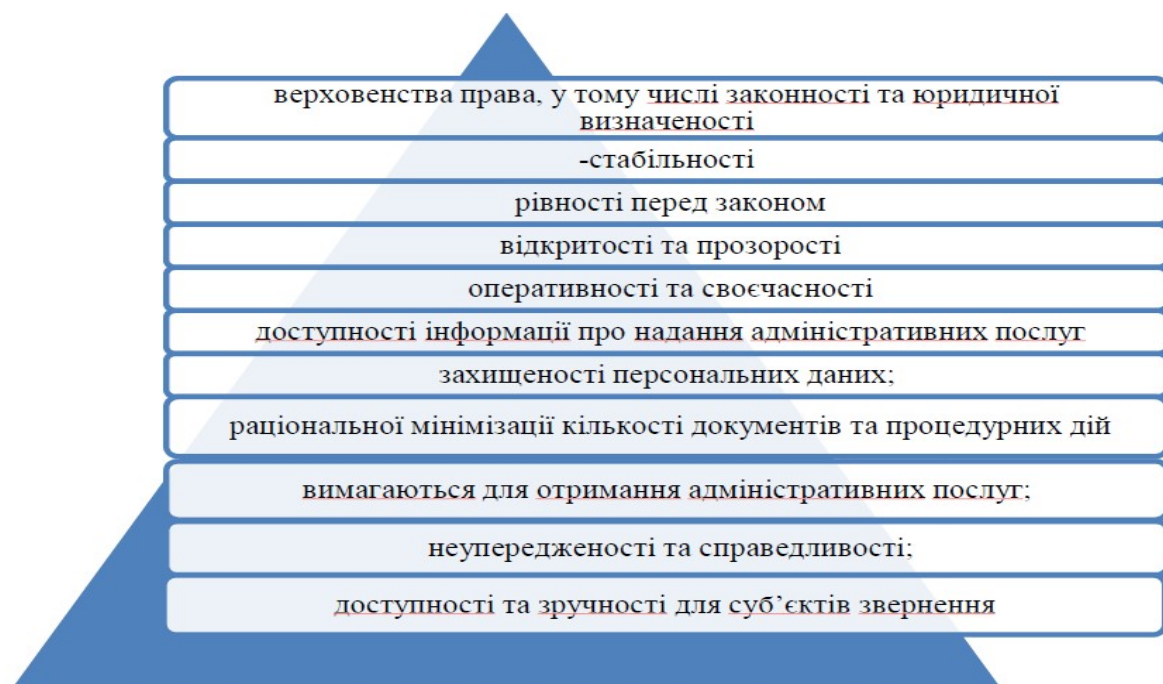


Рис. 2.6. Принципи надання адміністративних послуг у ЦНАП Великоберезовицької СР

Процедура організування процесу надання АП її замовнику включає такі етапи дій та прийняття рішень, які визначені Регламентом роботи центру:

- 1) прийняття від суб'єкта звернення заяви та інших документів, необхідних для надання адміністративної послуги (або вхідний пакет документів);
- 2) перевірка відповідності вхідного пакета документів інформаційній картці адміністративної послуги;
- 3) складання опису вхідного пакета документів, у якому зазначаються інформація про заяву та перелік документів, поданих суб'єктом звернення до неї;
- 4) реєстрація вхідного пакета документів та підготовка листа про проходження справи у паперовій та/або електронній формі;
- 5) опрацювання справи (вхідного пакета документів) суб'єктами надання адміністративної послуги;
- 6) контроль за дотриманням суб'єктами надання адміністративних послуг строків розгляду справ та прийняття рішень;
- 7) формування вихідного пакету документів та передача його до центру;
- 8) передання вихідного пакету замовнику послуги.

Узагальнена схема обробки звернень за наданням послуги у ЦНАП проілюстрована на рис. 2.7.



Рис.2.7. Процес обробки звернення за наданням послуг в ЦНАП

Оскільки робота ЦНАП як постійно діючого робочого органу, який забезпечує надання адміністративних послуг жителям громади, фактично розпочалася з середині 2023 року, то на сьогодні інформація про результати його роботи в контексті виявлення проблематики діяльності є відсутньою. Водночас аналіз проблемних аспектів діяльності уже діючих ЦНАП у багатьох територіальних громадах свідчить про їх актуальність і необхідність кардинального вирішення інструментами реінжинірингу. За висновками фахівців, проблеми, а скоріше, труднощі впровадження змін у практику організації надання АП сконцентровані у трьох основних площинах:

- технологічній;
- адміністративно-управлінській (організаційній)
- кадровий.

Технологічні проблеми пов'язані з слабкими технічними можливостями впровадження електронних адміністративних послуг, нерозвиненістю та недостатністю цифрової інфраструктури, відсутністю якісного покриття мережі Інтернет, передовсім на місцевому рівні, слабким фінансовим забезпеченням впровадження сучасних ІТ та технологічних систем у процесі надання АП,

Розв'язання технологічних проблем можливе в забезпеченні розвитку та більш активному використанні у практиці надання АП таких сучасних інформаційних ресурсів як:

– функціонування доступних сервісів, які б на високому рівні, без перешкод та у зрозумілому для громадян форматі могли б надавати АП та забезпечували б раціоналізацію взаємозв'язків між суб'єктами надання АП;

- використання сучасного технологічного обладнання для забезпечення економічності, ефективності, результативності та прозорості робіт усіх учасників процесу надання послуг (цифровізація процедур);

- активне застосування системи електронного документообігу в органах місцевого самоврядування [29]

Кадрова складова проблематики процесів надання адміністративних послуг пов'язана з слабкою вмотивованістю до проведення змін та впровадження нових підходів в організації роботи, нерозумінням ускладненості процедур проходження через необхідність забезпечення прямої участі заявника, додатковим збором необхідних документів, недостатньою кваліфікацією персоналу з різноманітних питань, пов'язаних з специфічними видами надання послуг, що є наслідком відсутності спеціально розроблених програм та тренінгів для підвищення професійного рівня працівників центру тощо

В цьому аспекті, окрім посилення відповідальності за якість організації надання АП, необхідно виробити дієві мотиваційні стимули до здійснення ефективної роботи та забезпечити створення позитивного морально-психологічного клімату для виконання функціональних обов'язків і завдань адміністраторами та залученими фахівцями, сприяти підвищенню їх професійного рівня та професійного розвитку, сприяти розвитку комунікативних якостей, уміння спілкуватися та

В рамках проблематики системи управління процесами надання АП на місцевому рівні, то вони пов'язані з використанням застарілих адміністративно-управлінських підходів, які побудовані на використанні паперових даних та методів ухвалення управлінських рішень, не врахуванні підвищених вимог до якості послуг та якості процесу їх надання, забезпечення прозорості процесів надання послуг, підзвітності громадській думці та покращанні взаємодії з зацікавленими сторонами.

Найбільш відчутною проблемою роботи ЦНАП є «відсутність ефективних інформаційних комунікацій, що не дозволяє центру збільшувати обсяги обслуговування споживачів. ... Найбільш активною формою безконтактного обслуговування в центрі є надання консультацій телефоном. Відсутньою є інтеграція сайту ЦНАП із сайтами надавачів послуг, тобто на

сайтах адміністративних органів інформація про центри надання адміністративних послуг є відсутньою. Більше того, відсутня інформація про електронну пошту центру, через яку можна отримати консультацію фахівця» [61].

Серед інших проблем, які впливають на якість процесу організації надання АП на місцевому рівні, можна віднести проблеми:

доступу до е-послуг всіх жителів громади (т.з, цифрова нерівність, передусім через неможливість використовувати за стосунки е-дії);

забезпечення захисту інформації при використанні мережі Інтернет, недостатньої урегульованості питань організації електронної взаємодії між суб'єктами надання електронних послуг;

критичність захисту персональних даних та інформаційної безпеки;

«перекладання обов'язків адміністративних органів із збирання довідок або погодження документів на фізичних та юридичних осіб;

відсутність єдиного стандарту надання послуг громадянам;

необґрунтовано велика нормативна база, яка регулює процеси пов'язані з наданням адміністративних послуг, включає в себе більш, як 50 законів, нормативів і розпоряджень» [11].

Шляхи вирішеності проблем у наданні АП на місцевому рівні, які пропонуються фахівцями, узагальнено на рис. 2.8.

Отже, вирішення зазначених проблем дозволить підвищити спроможність територіальних громад на високому рівні задовольняти потреби своїх жителів у якісних адміністративних послугах.

### **2.3. Аналіз результативності процесів надання публічних послуг в органі місцевого самоврядування**

В контексті дослідження даної проблеми, було виявлено що усі учасники, які залучаються до процесу надання АП в громаді, прагнуть до якнайбільш чіткої узгодженості дій у процесі взаємодії та орієнтуються на



певні вигоди та позитивні результати, які вони зможуть отримати від узгодженості дій з поліпшення якості послуг та спрощення процедур їх надання.

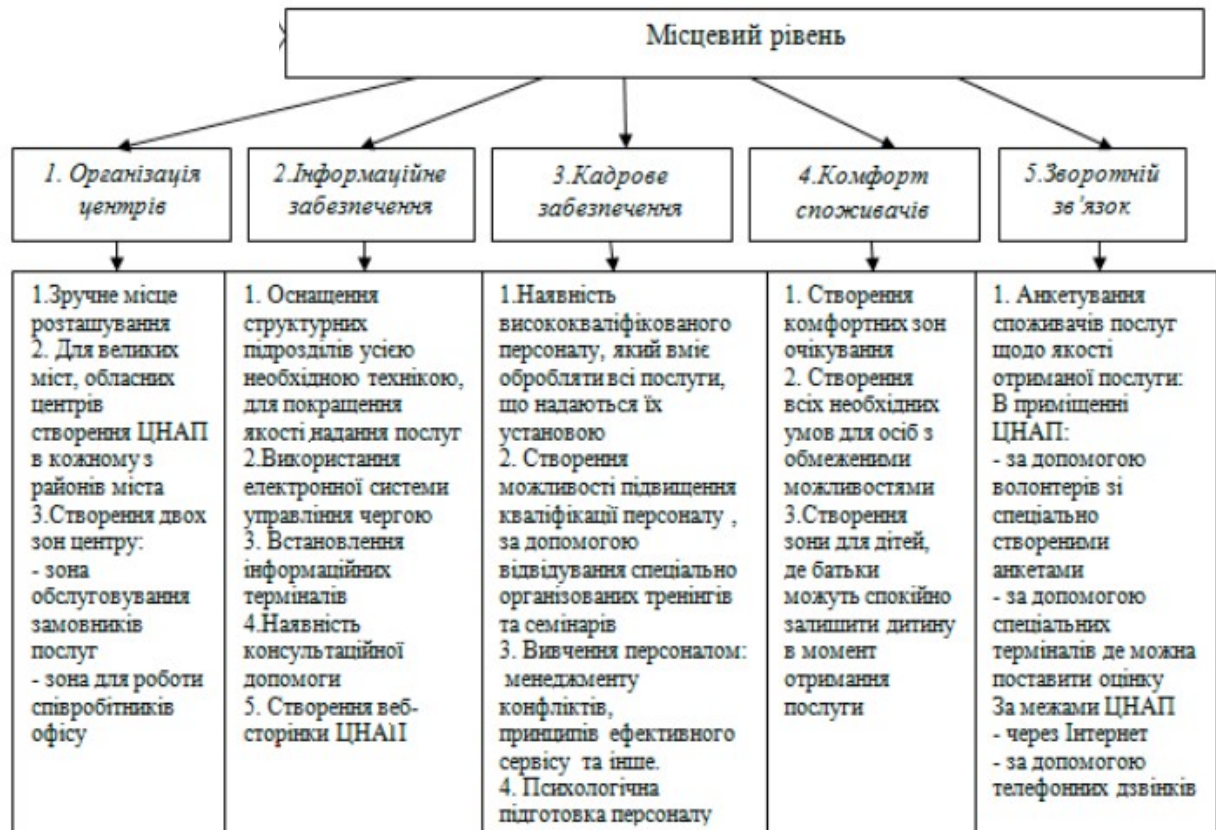


Рис. 2.8. Напрями подолання проблем у наданні адміністративних послуг на місцевому рівні [11]

Так, очікуваними результатами для жителів громади – заявників послуг стане:

- → орієнтація на потреби громадян;¶
- → підвищення якості надання та обслуговування споживачів послуг;¶
- → запровадження принципу "єдиного офісу";¶
- → скорочення термінів надання адміністративних послуг;¶
- → доступність інформації та консультації з різних джерел;¶
- → комфортні умови очікування і заповнення документів;¶
- → збільшення днів і годин прийому.¶



Окрім того сам факт створення ЦНАП у громаді для її жителів є можливістю:

по-перше, замовити різні види АП. В ідеалі, як вважають фахівці, у ЦПАПі мають надаватися практично усі види базових (найбільш затребуваних та популярних) адміністративних послуг;

по-друге, доступно, зручно та комфортно отримати послуги, отримати вичерпну актуальну інформацію, використати спеціалізоване обладнання для та програми для отримання електронних послуг, отримати універсальне обслуговування спеціалістів.

Для суб'єктів надання послуг позитивними ефектами взаємодії у процесі надання послуг стануть:

скорочення часу та зусиль для оформлення вхідних/вихідних документів;

впорядкування роботи з документами, прискорення їх пошуку та обробки;

створення єдиного інформаційного простору збору, накопичення та аналізу інформації;

впорядкування виробничих та побутових умов праці.

Для Великоберезовицької селищної ради така взаємодія забезпечить:

- → задоволеність громадян;
- → раціоналізація процедур прийняття рішень;
- → підвищення прозорості та мінімізація умов для корупції;
- → оперативний моніторинг та контроль за будь-якою діяльністю, пов'язаною з наданням адміністративних послуг;
- → покращення іміджу та, відповідно, інвестиційного клімату території.

Отже, результативність дій та правильно організованій спільній роботі суб'єктами надання АП напряму залежить від результативної співпраці, зацікавленості сторін у досягненні прогресу і успіху виконання

функціональних обов'язків та відповідальності, спільності інтересів та отриманих вигод.

Результативність роботи з надання адміністративних послуг можна оцінити також доходами місцевого бюджету за обсягами надходжень плати за отримані АП. Так в 2022 році в структурі власних доходів селищного бюджету частка плати за АП склала 1,2% і досягла суми 1557,8 тис. грн. В 2023р. частка плати за АП зростає до 4.6 %, що свідчить про нарощування темпів і динаміки надання таких послуг у громаді.

Структура власних доходів селищного бюджету за 2022 рік представлена в табл. 1.2.

*Таблиця 3.1*

**Структура власних доходів селищного бюджету Великої  
Березовиці за 2022 рік  
Структура власних доходів селищного бюджету Великої  
Березовиці за 2022 рік**

Доходи	Факт в тис. грн.	Питома вага в %
Податок та збір на доходи фізичних осіб	73 385,6	58,3
Рентна плата за спеціальне використання інших природних ресурсів	174,2	0,1
Акцизний податок (Пальне)	954,5	0,7
Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі підакцизних товарів	3 487,2	2,8
Акцизний податок з реалізації виробниками/ або імпортерами, у тому числі у роздрібній торгівлі тютюнових виробів , тютюну та промислових замінників тютюну	1 135,4	0,9
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки	9231,9	7,3
Земельний податок, орендна плата за землю	11 030,2	8,8
Транспортний податок	54,6	0,1
Туристичний збір	160,7	0,1
Єдиний податок	24 754,4	19,7
<b>Плата за адміністративні послуги та інші надходження</b>	<b>1 557,8</b>	<b>1,2</b>
<b>РАЗОМ (без урахування трансфертів)</b>	<b>125 926,5</b>	<b>100</b>

**Висновки до розділу 2**

Великобerezовицька СР спрямовує свою діяльність на формування безпечних і комфортних умов для забезпечення життєво необхідних потреб жителів територіальної громади, задоволення їх потреб у якісних адміністративних та соціальних послугах, залучення громадськості до участі у вирішенні питань місцевого розвитку.

Про орієнтованість діяльності Великобerezовицької СР на потреби жителів громади свідчать факти успішної реалізації розвиткових проектів за сприяння і підтримки міжнародних організацій. Такі проекти спрямовувалися на забезпечення доступності і якості адміністративних послуг та зручності їх отримання. Так впродовж останніх років:

для підтримки доступності послуг створено центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) в с. Велика Березовиця за експертної підтримки «PROSTO», який оснащений сучасними обладнанням та в якому створені комфортні умови для обслуговування громадян;

у серпні 2023 р. центру надання адміністративних послуг присвоєно позначення «Дія ЦЕНТР», що передбачає впровадження цифрових технологій у процес надання послуг та їх електронізацію з метою впорядкування внутрішніх процесів їх надання, зниження рівня корупційних ризиків, підвищення доступності і якості послуг;

Аналіз організаційних механізмів надання АП у Великобerezовицькій СР, засвідчив, що на жителі громади можуть їх отримати

- безпосередньо звернувшись до структурного підрозділу селищної ради, у функціональні повноваження яких входять обов'язки їх надання;
- через центр надання адміністративних послуг, який є посередником між суб'єктом звернення і суб'єктом її надання;
- через єдиний державний портал АП

Діяльність ЦНАП спрямовується на виконання завдань:

організування оперативного та зручного процесу надання необхідних АП для жителів громади та бізнесу у максимально найкоротші терміни та за мінімально можливою кількістю відвідувань центру суб'єктами звернень;

спрощення процедур для отримання АП та покращання якості процесу їхнього надання; вироблення та запровадження заходів з підвищення рівня якості процесу надання АП, здійснення постійного аналізу та моніторингу їх якості та оприлюднення інформації про результати вжитих заходів із забезпечення якості АП; здійснення робіт з автоматизації процесів надання АП шляхом широкого використання ІТ, інформаційних систем електронного документообігу.

Оскільки робота ЦНАП як постійно діючого робочого органу, який забезпечує надання адміністративних послуг жителям громади, фактично розпочалася з середині 2023 року, то на сьогодні інформація про результати його роботи в контексті виявлення проблематики діяльності є відсутньою. Водночас аналіз проблемних аспектів діяльності уже діючих ЦНАП у багатьох територіальних громадах свідчить про їх актуальність і необхідність кардинального вирішення інструментами реінжинірингу. За висновками фахівців, проблеми, а скоріше, труднощі впровадження змін у практику організації надання АП сконцентровані у трьох основних площинах: технологічній; адміністративно-управлінській (організаційній); кадровий.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ НА ЗАСАДАХ ЗАСТОСУВАННЯ РЕІНЖИНІРИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

#### 3.1. Електронізація публічних послуг та удосконалення процесів їх надання

Реінжиніринг як один із інструментів проведення кардинальних змін процесів надання адміністративних послуг (далі - АП) на місцевому рівні може бути використаний для досягнення поставлених цілей Великоберезовицькою селищною радою щодо забезпечення кожного жителя територіальної громади:

доступом до всіх публічних послуг (адміністративних, соціальних, комунальних), підвищення їх якості, запровадження електронних послуг;

можливістю просто та швидко включатися у процес відстеження ходу розгляду та виконання заявленої публічної послуги та отримувати через мережу Інтернет відповіді на запитання, які виникають.

З метою удосконалення та оптимізації процесів надання АП у Великоберезовицькій селищній раді вважаємо доцільним використання реінжинірингових технологій за такими ключовими напрямками:

адміністрування процесу надання АП;

інформаційно-комунікативна діяльність в рамках надання АП;

стандартизація процесу забезпечення якості надання АП.

Окрім того, з метою формування клієнтоорієнтованого підходу в наданні АП в сучасних реаліях важливо на системних засадах запроваджувати цифровізацію таких послуг, розширювати можливості ЦНАП надавати Е-послуги та сприяти в переході жителів громади до їх використання.

В рамках першого напрямку доцільним є перебудова моделі управління процесами надання адміністративних послуг, передусім в частині впровадження змін в організації їх надання.

Завдячуючи методології реінжинірингу на місцевому рівні вивчаються та ідентифікуються:

всі адміністративні процеси, які передують отриманню послуги (допоміжні процеси) ;

процеси безпосереднього надання послуги (основні процеси);

процеси ресурсного забезпечення надання якісних адміністративних послуг (забезпечуючі процеси);

процеси управління наданням послуг (управлінські процеси) ;

результати надання послуги (процеси моніторингу, аналізу, оцінювання).

Механізм реінжинірингу дозволить керівництву провести системний перегляд наявних процесів та визначити напрями їх перебудови (або створення нових) в контексті зниження рівня адміністрування та регламентування.

Виходячи із зазначеного, основним завданням реінжинірингу адміністративних процесів у наданні адміністративних послуг є:

аналізування наявних процесів адміністрування надання публічних послуг в громаді за принципом «як є» («as is» - досліджуються існуючі процеси, функціональні зв'язки, виявляються «вузькі місця»);

вироблення варіантів оптимізації адмінпроцесів за принципом «як повинно бути» («to be» - оцінюються нові алгоритми, порядки, регламенти з т.з. мінімізації втрат і ризиків);

аналітична оцінка ефективності напрацьованих варіантів оптимізування адміністративних процесів надання публічних послуг в громаді.

Проведення реінжинірингу процесів адміністрування надання АП у Великоберезовицькій СР передбачає дотримання певної етапності і послідовних дій, які включають:

ідентифікування та постановка проблем у наявних процесах надання адміністративних послуг;



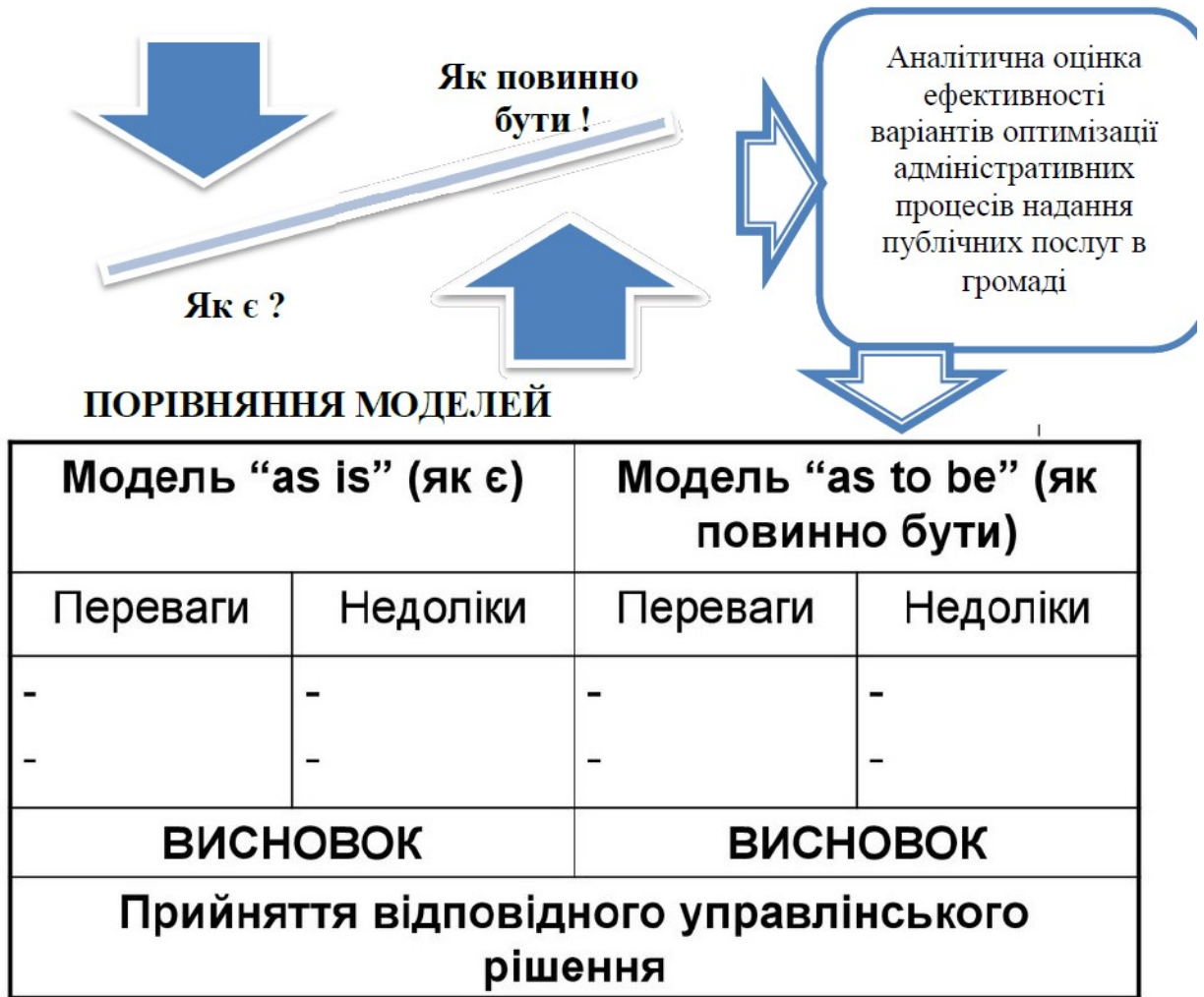


Рис. 3.1. Моделі реінжинірингу процесів адміністрування надання публічних послуг в громаді

Примітка. Узагальнено автором

вироблення бачення необхідних змін та формулювання ключових завдань їх проведення;

дослідження входів в процес та документування процесу для виявлення можливостей впровадження змін;

аналіз процесу з точки зору результативності;

реінжиніринг та побудова нових (удосконалених) процесів;

впровадження, підтримка та унормування нових (удосконалених) процесів.

Реінжиніринг процесу адміністрування надання АП в громаді проілюстровано на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Послідовність дій проведення реінжинірингу процесів адміністрування надання послуг

Примітка. Узагальнено автором за [32;24]

Розглядаючи наведений на рис. 3.2 процес реінжинірингу варто наголосити на таких важливих елементах його впровадження:

1) ініціювання змін та їх обґрунтованість (на даному етапі важливо аргументувати переконливу причину для здійснення ініційованих змін, їхнього розуміння персоналом та спрямованості на врахування підвищених вимог жителів громади до якості послуг та прозорості їх надання);

2) документування процесу надання адміністративних послуг (на даному етапі будується діаграма потоку процесів, яка дозволяє виробити правильне розуміння того, якою в реальності є практика надання послуг, виявити неефективні або дублюючі процеси, побачити вузькі місця в ресурсному забезпеченні, визначити проблеми організації надання послуг та їх причини. Основними результатами аналізу є висновки щодо: дублювання процесів, надмірності адміністрування, неефективності заходів; складності процедур, неогрунтованих втрат ресурсів і часу, наявності процесів, які не додають цінності виконаних робіт тощо);

3) перепроєктування процесів (даний етап є власне результатом реінжинірингу, спрямованого на удосконалення механізму надання послуг

споживачам органом місцевого самоврядування. Нові процеси формують удосконалену структуру суб'єкта надання АП та, по-суті, ініціюють пропозиції щодо внесення змін у нормативні документи для підтримки нових підходів в адмініструванні нових процесів).

Перепроєктування процесів здійснюється шляхом реорганізації та реінструменталізації виходячи із результатів проведеного аналізу потоку процесів надання публічних послуг в ОМС. В рамках реінструменталізації виробляються технологічні рішення, які будуть сприяти впровадженню нових (або ж оновлених) процесів, а реорганізаційні зміни покликані забезпечити узгодження нової структури управління та нових посадових інструкцій з перепроєктованими процесами;

4) управління змінами, як об'єктивна необхідність закріплення переваг, які очікуються у процесі реорганізаційних заходів та налаштування персоналу на новий зміст виконуваних функціональних завдань у рамках оновлених процесів.

Важливим напрямом діяльності у системі надання адміністративних послуг у Великоберезовицькій СР є посилення комунікативної компоненти. Сучасна практика такої діяльності супроводжується не завжди очікуваними позитивними результатами та ефективною комунікацією, оскільки, як стверджують аналітики, на місцевому рівні «прийняттю рішень, а особливо їх ознайомленню з громадськістю, передусє багатоетапна довготривала процедура, внаслідок якої до отримувача може надійти викривлена інформація, що попередньо мала зовсім інший зміст та інші цілі» [28].

Отже, зміна комунікативних процесів потребує радикальної перебудови, а саме, перепроєктування каналів зворотного зв'язку на споживача послуг. Як інструмент такої перебудови, реінжиніринг комунікативних процесів має спрямовуватися на забезпечення тісної взаємодії ЦНАП та виконавчих органів селищної ради зі споживачами і замовниками адміністративних послуг шляхом залучення громадськості до

обговорення проблем підвищення якості таких послуг, забезпечення зручності надання, покращання організації процесів отримання послуг тощо.

Особливе значення в комунікативних процесах має надаватися переорієнтуванню потреб жителів громади на отримання електронних послуг, оскільки такий підхід стає пріоритетним напрямом реформування системи надання публічних послуг. Електронізація публічних послуг зорієнтована на: впорядкування внутрішніх процесів діяльності всіх суб'єктів надання таких послуг; забезпечення більшої доступності споживачів послуги в їх отриманні; підвищення якості послуги та спрощення процесів її надання; зміну підходи до формування послуги, підвищення прозорості і зрозумілості її надання; зниження корупційних ризиків в наданні послуги.

Оскільки перехід до електронних послуг є не технічним, а соціальним процесом, то для забезпечення їх надання мають бути вироблені відповідні адміністративні, інституційні, інтеграційні та сервісні механізми. Інструменти їх реалізації наведені на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Інструменти реалізації механізму надання електронних адміністративних послуг

Примітка. Узагальнено автором за [23]

Сучасний напрям в розвитку е-послуг характеризується можливістю для ЦНАП використання символіки Центр Дія, в якому, окрім встановленого переліку адміністративних послуг, «надаються послуги із застосуванням можливостей порталу Дія та/або громадяни можуть отримати електронні послуги з використанням спеціально облаштованих для цього комп'ютеризованих місць для самообслуговування, а також інші публічні послуги» [44]. Відповідно до наданого статусу, ЦНАП стає місцем, де: надаються відповідні е-послуги; проводяться консультації щодо використання on-line послуг, здійснюється навчання цифровій грамотності та набуваються цифрові навички; забезпечується доступ до комп'ютера з інтернет-мережею шляхом створення комп'ютеризованих місць для самообслуговування.

Порівняльні характеристики процесу надання АП через традиційні канали та в режимі он-лайн наведені в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Порівняльні характеристики процесу надання адміністративних послуг в рамках традиційних каналів та їх отримання в режимі он лайн**

АСПЕКТ	ТРАДИЦІЙНИЙ КАНАЛ (особистий візит)	ЦИФРОВИЙ КАНАЛ
Мета взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обмін інформацією;</li> <li>– отримання публічних послуг;</li> <li>– контроль та застосування певних обмежень щодо діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обмін інформацією;</li> <li>– отримання публічних послуг;</li> <li>– контроль та застосування певних обмежень щодо діяльності.</li> </ul>
Форма спілкування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лист;</li> <li>– телефонний дзвінок;</li> <li>– відвідування офісу.</li> </ul>	цифрові канали (наприклад вебсайти, електронна пошта, IP- телефонія або відео, чат, соціальні мережі), мультимедіа, мобільні програми тощо.
Місце отримання послуги	Публічні інституції, включно із ЦНАП.	Будь-яке місце з доступом до інтернету.
Ініціювання, тривалість та обсяг	Може ініціювати будь-який суб'єкт (публічний службовець або громадянин). Зазвичай обмежується робочим часом. Можуть відрізнятися частотою та тривалістю.	Може ініціювати будь-який суб'єкт (публічний службовець або громадянин), хоча здебільшого громадянин. Ініціювання надання послуги може бути автоматизованим (у разі виявлення системою необхідного запиту), без участі людини. Можуть відрізнятися частотою та тривалістю.

Наведено за [44]

Впровадження електронних послуг в діяльність ЦНАП дозволить: підвищити рівень автоматизації процесу збору даних, систематизацію та обробку інформації; актуалізувати процес поінформованості жителів громади про діяльність центру; зменшити час та витрати на надання послуг; забезпечити прозорість процедур надання послуг, їх безперебійність і вчасність, передусім у віддалених населених пунктах територіальної громад, а також забезпечити доступність отримання послуг для громадян, яким важко скористатися через інвалідність чи хворобу.

Тобто, особливостями надання електронних АП, а отже, її перевагами, є: можливість отримати послугу в будь-який час та пору доби кожного дня; автоматизованість форм подання заяви на надання послуги; забезпечення захисту прав споживача на отримання якісної послуги у зручний час за прозорими процедурами.

Важливим зрізом електронізації АП є можливість для працівників ЦНАП в реальному часі здійснювати моніторинг якості наданих послуг, оцінювати ступінь задоволеності споживачів їх вимог, виявляти проблемні моменти в організації роботи та приймати відповідні управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності.

Водночас, варто зазначити, що зміни, обумовлені впровадженням електронних послуг, вимагають впровадження актуальних інформаційних технологій, обладнання та програмних продуктів, які суттєво впливають на характер і зміст роботи персоналу ЦНАП, вимагають відповідних знань та навичок. Іншим аспектом таких змін є характер взаємодії споживача і автоматизованої системи надання послуги – коли рішення щодо процесу надання послуги ухвалюються відповідно до запрограмованих алгоритмів, які можуть викликати певні питання або пояснення. В цьому випадку працівники центру повинні аргументувати процес, чого саме за такими підходами надається послуга, та допомогти розв'язати проблемні питання.

Комунікативний процес, який спрямовує споживача на отримання електронної послуги, наведений на рис. 3.4.



Реорганізаційні зміни комунікативного процесу мають ґрунтуватися на принципах довіри, повноти інформації, максимально чіткого меседжу щодо процедури отримання е-послуги, консультування процесу отримання такої послуги, надання впевненості клієнту в послідовності дій і пошуку необхідної інформації, створення відчуття безпеки.



Рис. 3.4. Комунікаційний процес залучення клієнта для отримання е-послуги у ЦНАП Великоберезовицької селищної ради  
Примітка. Сформовано автором [44]

Загалом, на сьогодні важливим є вироблення механізмів забезпечення балансу між «застосуванням технологій для оптимізації процесів і залученням ... службовців до спілкування з громадянами»[44].

Отже, можна констатувати, що удосконалення процесів надання АП у Великоберезовицькій СР варто здійснювати за такими ключовими напрямками: адміністрування процесу надання АП; інформаційно-комунікативна діяльність в рамках надання АП; моніторинг якості АП. З метою формування клієнтоорієнтованого підходу в наданні АП в сучасних реаліях важливо на системних засадах запроваджувати цифровізацію таких послуг, розширювати можливості ЦНАП надавати Е-послуги та сприяти в переході жителів громади до їх використання.

### 3.2. Впровадження інструментів реінжинірингу в процеси забезпечення якості надання публічних послуг на місцевому рівні

Одним із ключових принципів застосування реінжинірингових технологій є орієнтація на якість, а завданням - покращання якості процесу надання публічних послуг та задоволення потреб і вимог жителів громади. Реалізація даного принципу передбачає дотримання певних вимог, проілюстрованих на рис. 3.5. Такі вимоги встановлюються щодо:

дотримання порядку здійснення комплексу заходів, спрямованих на якість;

чіткого розподілу функціональних повноважень та обов'язків між усіма виконавцями заходів та упровадження мотиваційних механізмів їх стимулювання до якісного виконання поставлених завдань;

гнучкого і швидкого реагування на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища та забезпечення можливості адаптуватися до них;

забезпечення цільового використання наявних ресурсів; контролювання за процесами реалізації прийнятих рішень у сфері якості, їх моніторингу та неупереджене оцінювання їх результативності.

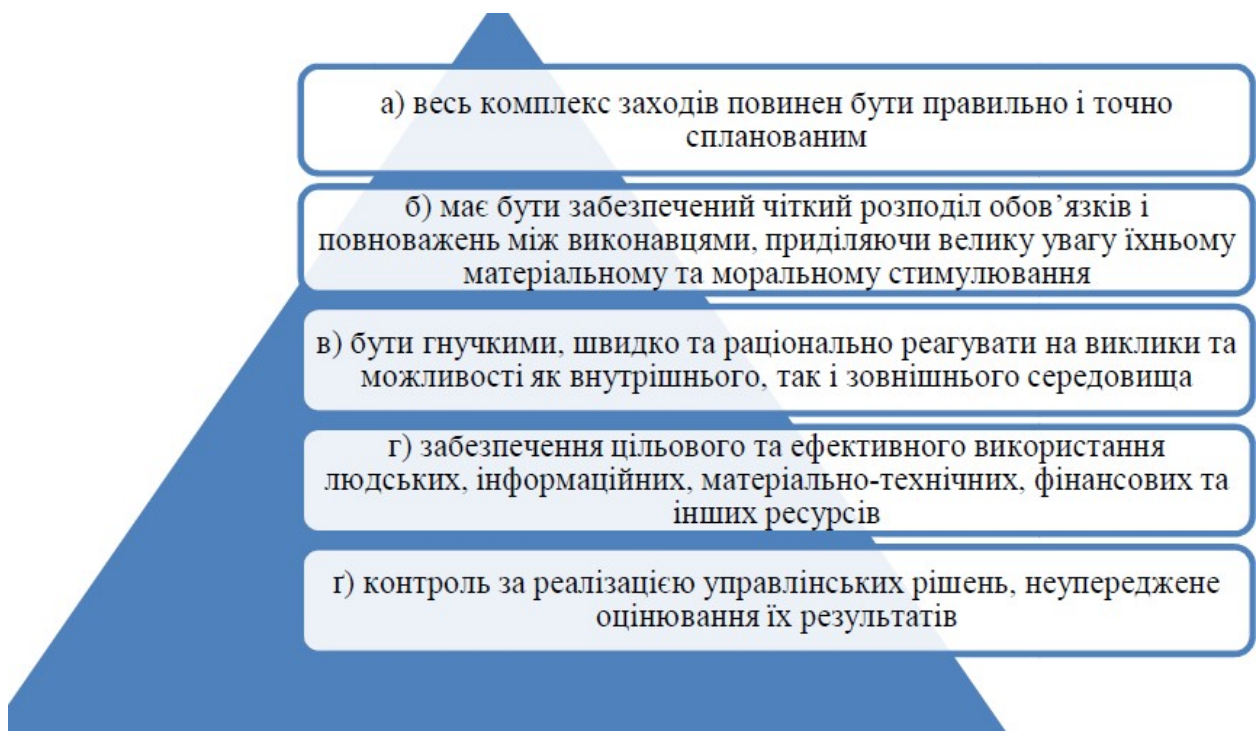


Рис. 3.5. Вимоги до проведення реінжинірингу в рамках орієнтації на якість надання публічних послуг в громаді

У затвердженій Стратегії реформування державного управління України на 2022-2023р.[48], в рамках досягнення поставленої цілі «забезпечення якості та зручності послуг» визначено основні завдання його реалізації, які полягають у:

1) сприянні розвитку мережі ЦНАП, яка б формувалася на засадах інклюзивності, доступності і зручності в отриманні публічних послуг громадянами;

2) подальшій інтеграції та розширенні асортименту АП, які будуть надаватися через ЦНАП;

3) забезпеченні децентралізації повноважень у наданні АП через делегування їх ОМС

4) запровадженні на місцевому рівні системи моніторингу та оцінювання якості надання АП відповідно до встановлених у єдиних стандартах якості параметрів для їх подальшого удосконалення;

5) використанні інструментів реінжинірингу АП за принципами клієнтоорієнтування та запровадження надання АП в електронній формі;

6) забезпеченні «взаємодії між публічними електронними реєстрами (включаючи публічні електронні реєстри, держателями яких є органи місцевого самоврядування) для отримання інформації, необхідної для надання адміністративних та інших публічних послуг без участі громадянина, шляхом підключення публічних електронних реєстрів до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів “Трембіта”» [48]

Нормативними актами визначені ключові індикатори, які будуть свідчити про досягнення певного успіху в процесі реалізації планових завдань з забезпечення якості і доступності АП. Зміст індикаторів та динаміка їх значень починаючи з 2022р. до 2025р.наведені в табл.3.2.

Таблиця 3.2

**Індикатори досягнення прогресу у процесі виконання запланованих завдань з підвищення якості надання адміністративних та інших публічних послуг**

Індикатори	Базове значення	Роки			
		2022	2023	2024	2025

Примітка. Наведено за [48]

Як видно з табл. 3.1. основний акцент у підвищенні якості та доступності АП зроблений на таких критеріях як :

зростання рівня задоволеності громадян якістю АП, які надаються через ЦНАП ( базове значення складає 70% і передбачається довести цей показник до 80% у 2025р.);

збільшення кількості надання е-послуг, в т.ч. комплексних, через забезпечення їх доступності на основі використання Єдиного державного вебпорталу таких послуг (базове значення – 120 послуг, а в 2025р. передбачається електронізувати 250);

збільшення до 90% в 2025р. частки державних електронних інформаційних ресурсів [48],

підвищення рівня інтегрованості за низкою найбільш запитуваних громадянами груп послуг до ЦНАП, передусім, довести до рівня 90% надання АП соціального характеру та послуг з реєстрації актів цивільного стану, до 80% - надання послуг з оформлення та видачі паспортів, до 50% - надання послуг з пенсійного забезпечення, послуг з оподаткування громадян, послуг з реєстрації транспортних засобів тощо;

забезпечення відповідності мережі ЦНАП новому АТУ України до 80% у 2025р. за всіма типами територій. Здійснення цього процесу покладається на ОМС з умовою урахування рекомендованих критеріїв територіальної доступності ЦНАП та віддалених (пересувних) робочих місць адміністраторів;

спрощення процедур надання АП та зниження адміністративного навантаження. Водночас передбачається подальша цифровізація АП, удосконалення інформаційних систем надання е-послуг, розвиток електронної інфраструктури, забезпечення функціональної сумісності інформаційних систем тощо.

Важливим аспектом у підвищенні якості АП є належне ресурсне забезпечення їх надання, впровадження моніторингу та комплексної оцінки якості послуг через ЦНАПи.

Удосконалення процесів надання АП, в результаті проведення ре інжинірингових технологій, передбачає вироблення та запровадження стандартів якості роботи ЦНАП, шляхом:

- вироблення політики якості та встановлення цілей з якості;
- встановлення критичних вимог до якості процесу надання адміністративних послуг та рівня обслуговування жителів громади;
- визначення критеріїв якості роботи адміністраторів та керівництва;
- посилення комунікативної складової в управлінні та належної організації регулярного «зворотного зв'язку» із споживачами послуг.

Загальну модель стандартизації якості роботи Великобerezовицького ЦНАП можна представити у вигляді, проілюстрованому на рис. 3.6..

Стандарт якості роботи ЦНАП		
Мета Стандарту	Завдання	Об'єкти оцінки якості
<ul style="list-style-type: none"> <li>Гарантування жителям селища отримання послуги та організації їх обслуговування найвищої якості</li> <li>Сприяння підвищенню рівня культури обслуговування та підвищення ефективності роботи</li> <li>забезпечення зручності та доступності послуг для всіх жителів громади</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>впровадження принципу клієнтоорієнтованого підходу та сервісної моделі обслуговування</li> <li>підвищення якості надання адмінпослуг</li> <li>впровадження системи контролю за термінами і якістю надання послуг їх замовникам</li> <li>організація регулярного «зворотного зв'язку» із замовниками послуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>організація роботи адміністраторів центру</li> <li>рівень обслуговування замовників послуг</li> <li>керівництво роботою центру.</li> <li>система управління персоналом</li> <li>доступність послуг, впровадження електронних послуг</li> </ul>

Рис. 3.6. Стандарт якості роботи ЦНАП Великоберезовицької СР

Примітка. Узагальнено автором

В рамках пропонованої моделі діяльність адміністраторів ЦНАП повинна вибудовуватися критеріях якості щодо:

дотримання персональних стандартів обслуговування жителів громади, а саме: привітності, компетентності, зовнішнього вигляду; індивідуального підходу; коректної поведінки у нестандартних ситуаціях; акуратності і точності в обслуговуванні;

забезпечення ефективної взаємодії із замовниками послуг: передбачає дотримання принципів: прозорості процедур надання послуги; її доступності, об'єктивності та оперативності; кваліфікованого обслуговування; зворотного зв'язку; вивчення думки відвідувачів; інформативності та актуалізації процедур. Параметри ефективності процесу взаємодії з замовниками послуг наведені на рис. 3.7;

формування позитивного мікроклімату та налаштованості на конструктивну роботу: реалізується у формах відвертого комунікування; щирого відношення до проблем, з якими жителі громади звертаються до адміністратора; роз'яснення подальших дій та процедур, спрямування особи до відповідного спеціаліста; надання допомоги у заповненні необхідних документів; виправлення помилок тощо.





Рис. 3.7. Параметри ефективності процесу взаємодії з відвідувачами ЦНАП

Примітка. Узагальнено автором за [14]

Особливу увагу, як стверджують фахівці та експерти, при встановленні вимог до якості обслуговування варто приділяти роботі з «нестандартними» відвідувачами центру, передусім, щодо так званих «важких» скандальних або ж агресивних відвідувачів, осіб з некоректною поведінкою, осіб у стані алкогольного сп'яніння; у випадках, коли пропонується «подяка» за роботу. В кожному із даних випадків необхідно виробити відповідну психологічну модель поведінки, яка б не ображала відвідувачів, але і не порушувала загальний процес роботи» [14].

Важливу роль у забезпеченні умов для якісної роботи персоналу та високої якості обслуговування в ЦНАП відіграють стандартизовані вимоги до керівника центру. Критеріями якості управлінської роботи є:

створення сприятливого мікроклімату для забезпечення ефективної роботи працівників центру;

постійний моніторинг та відслідковування рівня завантаженості адміністраторів;

популяризація отримання АП в електронному виді;

попередження виникненню конфліктних ситуацій в колективі, та з відвідувачами центру;

забезпечення професійного розвитку працівників центру, сприяння навчанню та підвищенню рівня професійної компетентності, проведення заходів з психологічного розвантаження, вироблення дієвих мотиваційних механізмів якісної роботи;

запровадження щоденних оперативних нарад для обговорення поточних питань організації роботи, урегулювання конфліктних та розв'язання інших проблемних ситуацій;

здійснення контролю за якістю обслуговування громадян, проведення оцінки роботи адміністраторів та аналізування причин незадоволеності якістю наданої послуги.

У загальному виді критерії оцінювання якості управлінської діяльності начальника відділу ЦНАП Великоберезовицької СР можна подати у вигляді, наведеному на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Система критеріїв оцінювання якості роботи начальника відділу ЦНАП

Примітка. Складено автором за [14]

Якісна компонента має бути присутня і в самому процесі реінжинірингу. Такими критеріями якості можна вважати

- оновлення та вдосконалення системи управління, покращання всіх напрямів діяльності ЦНАП та ОМС

- швидкість перетворень та покращань процесів надання послуг;

- налаштування працівників на нові умови роботи та алгоритми надання послуг;

- формування у працівників єдиного бачення впровадження змін, оновленого стану організації роботи та розуміння особистісного внеску у розвиток нових процесів;

- створення сприятливого середовища для професійного розвитку, навчання, набуття нових компетентностей та умінь.

Отже, можемо зробити висновки, що важливим аспектом у проведенні реінжинірингу процесів надання якісних АП у Великоберезовицькій СР, передовсім, ЦНАПі, має стати: підтримка їхньої соціальної спрямованості; обов'язковість досягнення поставлених цілей якості та зручності; закріплення домінуючим показником ефективності діяльності принцип «задоволеності жителів громади якістю надання публічних послуг»; забезпечення прозорості проведення усіх адміністративних процедур в селищній раді; упровадженням відповідних регламентів, що визначають зміст надання та гарантують якість публічних послуг; формування умов для комфортного отримання публічних послуг, в т.ч. у дистанційному (онлайн) режимі через прискорення процесів їх електронізації.

### **Висновки до розділу 3**

З метою удосконалення та оптимізації процесів надання АП у Великоберезовицькій селищній раді вважаємо доцільним використання реінжинірингових технологій за такими ключовими напрямами: адміністрування процесу надання АП; інформаційно-комунікативна діяльність в рамках надання АП; стандартизація процесу забезпечення якості

надання АП. Окрім того, з метою формування клієнтоорієнтованого підходу в наданні АП в сучасних реаліях важливо на системних засадах запроваджувати цифровізацію таких послуг, розширювати можливості ЦНАП надавати Е-послуги та сприяти в переході жителів громади до їх використання.

Завдячуючи методології реінжинірингу на місцевому рівні вивчаються та ідентифікуються:

всі адміністративні процеси, які передують отриманню послуги (допоміжні процеси) ;

процеси безпосереднього надання послуги (основні процеси);

процеси ресурсного забезпечення надання якісних адміністративних послуг (забезпечуючі процеси);

процеси управління наданням послуг (управлінські процеси) ;

результати надання послуги (процеси моніторингу, аналізу, оцінювання).

Механізм реінжинірингу дозволить керівництву провести системний перегляд наявних процесів та визначити напрями їх перебудови (або створення нових) в контексті зниження рівня адміністрування та регламентування.

Важливим напрямом діяльності у системі надання адміністративних послуг у Великобerezовицькій СР є посилення комунікативної компоненти. На сьогодні зміна комунікативних процесів потребує радикальної перебудови, а саме, перепроєктування каналів зворотного зв'язку на споживача послуг. Як інструмент такої перебудови, реінжиніринг комунікативних процесів має спрямовуватися на забезпечення тісної взаємодії ЦНАП та виконавчих органів селищної ради зі споживачами і замовниками адміністративних послуг шляхом залучення громадськості до обговорення проблем підвищення якості таких послуг, забезпечення зручності надання, покращання організації процесів отримання послуг тощо.

Одним із ключових принципів застосування реінжинірингових технологій є орієнтація на якість, а завданням - покращання якості процесу надання публічних послуг та задоволення потреб і вимог жителів громади. Реалізація даного принципу передбачає дотримання певних вимог щодо:

дотримання порядку здійснення комплексу заходів, спрямованих на якість;

чіткого розподілу функціональних повноважень та обов'язків між усіма виконавцями заходів та упровадження мотиваційних механізмів їх стимулювання до якісного виконання поставлених завдань;

гнучкого і швидкого реагування на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища та забезпечення можливості адаптуватися до них;

забезпечення цільового використання наявних ресурсів; контролювання за процесами реалізації прийнятих рішень у сфері якості, їх моніторингу та неупереджене оцінювання їх результативності.

## ВИСНОВКИ

Проведені дослідження теоретичних та методичних засад реінжинірингу процесів надання публічних послуг дозволив нам зробити наступні узагальнення.

Під реінжинірингом найчастіше розуміють радикальну перебудову процесів діяльності, кардинальний перегляд і зміну підходів до організації роботи, оновлення системи управління тощо. Результатом реінжинірингу має стати перепроєктування процесів та заміна діючих алгоритмів новими, більш ефективними і раціональними, що дозволяє суттєво скоротити непродуктивні витрати ресурсів, часу, організаційних зусиль та досягти покращень у сфері операційної діяльності, впорядкування внутрішніх процесів, підвищення якості та продуктивності.

Особливостями впровадження реінжинірингових підходів в публічному управлінні є їх орієнтованість на підвищення довіри населення до публічних інституцій, підвищення ефективності їх роботи та вибудовування партнерських взаємин. Реінжиніринг системи публічного управління включає: реінжиніринг власне системи публічного управління; реінжиніринг адміністративних процесів; реінжиніринг процесу надання публічних послуг (сервісної складової діяльності).

Проблема неефективності процесів пов'язана з тим, що багато адміністративних та управлінських процесів в системі публічного управління є чітко регламентованими і перебувають в стані незмінності довгий час, оскільки для їх модернізації необхідні відповідні фінансові і людські ресурси. Переважно такі процеси формувалися у відповідності до норм і положень прийнятих нормативних актів, а не для покращення обслуговування громадян та врахування їх потреб і вимог.

В процесі аналізу вибудованої моделі надання публічних послуг виявляються:

- надлишкові (або зайві, дублюючі) операції, що не додають цінності процесу та не впливають на результати роботи;

- можливості для інтеграції або ж рдиверсифікації наявних процесів;
- «вузькі місця» (проблемні точки) діяльності, де процес може давати збій та бути непродуктивним;
- етапи (операції) процесів, які можуть піддаватися корупційному ризику або іншому недобросовісному впливу та маніпуляції;
- можливості для перепроєктування, автоматизації та електронізації процесів надання послуг

Великобerezовицька СР спрямовує свою діяльність на формування безпечних і комфортних умов для забезпечення життєво необхідних потреб жителів територіальної громади, задоволення їх потреб у якісних адміністративних та соціальних послугах, залучення громадськості до участі у вирішенні питань місцевого розвитку.

Про орієнтованість діяльності Великобerezовицької СР на потреби жителів громади свідчать факти успішної реалізації розвиткових проектів за сприяння і підтримки міжнародних організацій. Такі проекти спрямовувалися на забезпечення доступності і якості адміністративних послуг та зручності їх отримання.

Аналіз організаційних механізмів надання АП у Великобerezовицькій СР, засвідчив, що на жителі громади можуть їх отримати

- безпосередньо звернувшись до структурного підрозділу селищної ради, у функціональні повноваження яких входять обов'язки їх надання;
- через центр надання адміністративних послуг, який є посередником між суб'єктом звернення і суб'єктом її надання;
- через єдиний державний портал АП

Діяльність ЦНАП спрямовується на виконання завдань:

організування оперативного та зручного процесу надання необхідних АП для жителів громади та бізнесу у максимально найкоротші терміни та за мінімально можливою кількістю відвідувань центру суб'єктами звернень; спрощення процедур для отримання АП та покращання якості процесу їхнього надання; вироблення та запровадження заходів з підвищення рівня



якості процесу надання АП, здійснення постійного аналізу та моніторингу їх якості та оприлюднення інформації про результати вжитих заходів із забезпечення якості АП; здійснення робіт з автоматизації процесів надання АП шляхом широкого використання ІТ, інформаційних систем електронного документообігу.

Оскільки робота ЦНАП як постійно діючого робочого органу, який забезпечує надання адміністративних послуг жителям громади, фактично розпочалася з середини 2023 року, то на сьогодні інформація про результати його роботи в контексті виявлення проблематики діяльності є відсутньою. Водночас аналіз проблемних аспектів діяльності уже діючих ЦНАП у багатьох територіальних громадах свідчить про їх актуальність і необхідність кардинального вирішення інструментами реінжинірингу. За висновками фахівців, проблеми, а скоріше, труднощі впровадження змін у практику організації надання АП сконцентровані у трьох основних площинах: технологічній; адміністративно-управлінській (організаційній); кадровий.

З метою удосконалення та оптимізації процесів надання АП у Великоберезовицькій селищній раді вважаємо доцільним використання реінжинірингових технологій за такими ключовими напрямками: адміністрування процесу надання АП; інформаційно-комунікативна діяльність в рамках надання АП; стандартизація процесу забезпечення якості надання АП. Окрім того, з метою формування клієнтоорієнтованого підходу в наданні АП в сучасних реаліях важливо на системних засадах запроваджувати цифровізацію таких послуг, розширювати можливості ЦНАП надавати Е-послуги та сприяти в переході жителів громади до їх використання.

Механізм реінжинірингу дозволить керівництву провести системний перегляд наявних процесів та визначити напрями їх перебудови (або створення нових) в контексті зниження рівня адміністрування та регламентування.

Проведення реінжинірингу процесів адміністрування надання АП у Великоберезовицькій СР передбачає дотримання певної етапності і послідовних дій, які включають:

ідентифікування та постановка проблем у наявних процесах надання адміністративних послуг;

вироблення бачення необхідних змін та формулювання ключових завдань їх проведення;

дослідження входів в процес та документування процесу для виявлення можливостей впровадження змін;

аналіз процесу з точки зору результативності;

реінжиніринг та побудова нових (удосконалених) процесів;

впровадження, підтримка та унормування нових (удосконалених) процесів.

Важливим напрямом діяльності у системі надання адміністративних послуг у Великоберезовицькій СР є посилення комунікативної компоненти. На сьогодні зміна комунікативних процесів потребує радикальної перебудови, а саме, перепроєктування каналів зворотного зв'язку на споживача послуг. Як інструмент такої перебудови, реінжиніринг комунікативних процесів має спрямовуватися на забезпечення тісної взаємодії ЦНАП та виконавчих органів селищної ради зі споживачами і замовниками адміністративних послуг шляхом залучення громадськості до обговорення проблем підвищення якості таких послуг, забезпечення зручності надання, покращання організації процесів отримання послуг тощо.

Одним із ключових принципів застосування реінжинірингових технологій є орієнтація на якість, а завданням - покращання якості процесу надання публічних послуг та задоволення потреб і вимог жителів громади. Реалізація даного принципу передбачає дотримання певних вимог щодо:

дотримання порядку здійснення комплексу заходів, спрямованих на якість;

чіткого розподілу функціональних повноважень та обов'язків між усіма виконавцями заходів та упровадження мотиваційних механізмів їх стимулювання до якісного виконання поставлених завдань;

гнучкого і швидкого реагування на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища та забезпечення можливості адаптуватися до них;

забезпечення цільового використання наявних ресурсів; контролювання за процесами реалізації прийнятих рішень у сфері якості, їх моніторингу та неупереджене оцінювання їх результативності.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бригілевич І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг. Проект ПРОМІС. Київ. 2017. 40с.
2. Васиньова Н. С. Реінжиніринг в системі публічного управління. Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій: матеріали наук.-практ. конф. (24 квітня 2019 року, м. Старобільськ) / Ред. кол. : Л. Ц. Ваховський, Є. М. Хриков, О. І. Кравченко. – Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2019. 247 с.
3. Вимоги до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг. Офіс центру адміністративних послуг. МЕРТ. 2018. 16с. URL: <http://www.me.gov.ua/>
4. Володькіна М.В., Данилюк В.О. Концептуальні засади реінжинірингу бізнес-процесів. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bb84bd5e-7b98-4a3c-8b65-a085efc21002/content>
5. Гвоздь М.Я. Категорія «реінжиніринг» та її визначення у фаховій літературі. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2013\\_754\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2013_754_21)
6. Гончарова М.О. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. Електронний журнал «Ефективна економіка». № 2 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943>
7. Давтян С., Липовська С. Використання інструментів реінжинірингу для оптимізації адміністративних процесів у територіальних громадах. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2018. Вип. 23. С. 107–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd\\_2018\\_23\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2018_23_14)
8. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів : навч. пос. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
9. Дикань В.Л., Єлагін Ю.В., Корінь М.В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 80 с

10. Довідник з питань надання адміністративних послуг (практичний посібник для адміністраторів центрів надання адміністративних послуг): Довідник / Гутенко Д.В., Каменчук О.М., Маценко М.М., Семеніхін В.О., Андреев О.В., Остапенко П.О., Шамрай Н.В. К. 2018

11. ВОРОНИНА А., КОПИЛ О. Проблеми надання адміністративних послуг в Україні. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32618507.pdf>

12. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. К., 2017. Частина 9: Електронний документообіг. Реінжиніринг адміністративних процесів в органах публічної влади / [С.П. Кандзюба, Р.М. Матвійчук, Я.М. Сидорович, П.М. Мусієнко]. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 64 с.

13. Євсюкова О.В. Концепція сервісно-орієнтованого розвитку держави на засадах формування механізмів управління процесами сервісного спрямування органів публічної влади. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/5-2018/12.pdf>

14. Єдині вимоги (стандарт) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг. Авт.кол. Андреев О., Каменчук О., Семеніхін В., Шамрай Н. К. МЕРТ України. 2017. 44с.

15. Інституціональна трансформація розвитку економіки України : колективна монографія. За заг. ред. О. Л. Гальцової. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. 272 с

16. Козир С.В., Слесарев В.В., Ус С.А., Хом'як Т.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів. Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.

17. Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 № 918-р

18. Концепція управління взаємовідносинами з клієнтами. URL: <http://www.parus.ua/ua/301/#crm>

Костенюк Н.І. Зарубіжні практики застосування реінжинірингу органами місцевої влади. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2019/12-2019/20.pdf>



19. Костенюк Н.І. Зарубіжні практики застосування реінжинірингу органами місцевої влади. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2019/12-2019/20.pdf>
20. Кравченко Т. Процеси забезпечення якості в органах місцевого самоврядування: особливості визначення та оцінювання. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/86196-1287-1-10-20210416%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/86196-1287-1-10-20210416%20(1).pdf)
21. Крутії О. М. Радченко О. О. Організаційно-правовий механізм надання публічних послуг. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. Серія: Державне управління, 2018. Вип. 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu\\_2018\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2018_4_5)
22. Лис А. Б. Світовий досвід надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9. С. 43-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2015\\_9\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_9_8)
23. Лілікович П. В. Актуальні механізми у сфері надання адміністративних послуг в Україні. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2020/103.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/103.pdf)
24. Логвінов В.Г., Медведь А.В. Реінжиніринг адміністративних процесів та його вплив на трансформацію публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Випуск 16. 2020.с. 67-72 URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/16-2020/14.pdf>
25. Мінцифра проводить реінжиніринг послуг. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/mincyfra-provodyt-reinzhyrnyng-poslug>
26. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Державне та регіональне управління: навч. пос. Тернопіль, 2014. 452с.
27. Можливі принципи й орієнтовні правила проведення адміністративного реінжинірингу. URL: <http://library.if.ua/book/44/3048.html>.
28. Мотріна М. М. Інформаційно-комунікативні технології як інструмент реінжинірингу сервісної діяльності місцевих органів публічного управління у сфері надання публічних послуг. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2019/30.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/30.pdf)

29. Назаренко М. О., Тодорова О. Л. Реінжиніринг в публічному управлінні у сфері надання публічних послуг. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/163996-1643-1-10-20220602.pdf>
30. Невеселий В. В. Впровадження реінжинірингу адміністративних процесів як шлях до забезпечення інфраструктурної спроможності громад. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/30-2022/20.pdf>
31. Олійник Т. Реінжиніринг адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах запровадження електронної взаємодії. URL: [http://dridu.dp.ua/konf/konf\\_dridu/itis%20seminar%202017/pdf/Oliinyk\\_2.pdf](http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/itis%20seminar%202017/pdf/Oliinyk_2.pdf)
32. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасні тенденції розвитку реінжинірингу в системі державного управління. *Ефективність державного управління*. 2013. № 36. С. 20-26.
33. Попович Т.М. Управління якістю: навч.посібник. Тернопіль. Крок. 2013р. 352с.
34. Посібник з надання адміністративних послуг (для адміністраторів ЦНАП): Посібник / Андрєєв О.В., Гугля О.С., Маценко М.М., Семеніхін В.О., Ткач Н.О., Шамрай Н.В. К., 2019. 240 с.
35. Приходченко Л. Адаптація концепції реінжинірингу до адміністративних процесів в органах публічної влади: підходи, методи та моделі. Зб. наук. пр. НАДУ. 2020. Спецвипуск. С. 126–130.
36. Про адміністративні послуги. Закону України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
37. Про електронні довірчі послуги. Закон України № 440-IX від 14.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
38. Продиус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf>
39. Репін І.І., Дайнеко А.В., Лугна М.О. Методичні основи проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг суб'єктами та центрами надання адміністративних послуг. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodichni-osnovi-provedennya-monitoringu->



yakosti-nadannya-administrativnih-poslug-sub-ektami-ta-tsentrami-nadannya-administrativnih

40. Реєстр адміністративних послуг. URL: [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua).
41. Реформа системи адміністративних послуг : спільнота практики URL: <https://www.facebook.com/pages/>
42. Мінцифра проводить реінжиніринг послуг URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/mincyfra-provodyt-reinzhyning-poslug>
43. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів. Колект.моногр. За ред..д.е.н., Шкільняка М.М., Васіної А.Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 544с.
44. Роль ЦНАП (ЦЕНТРИВ ДІЯ) у використанні Е-послуг. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/703/E-skills-Manual.pdf>
45. Сакун Л.М., Сухомлин Л.В., Різніченко Л.В., Велькін Б.О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. Економіка і організація управління. № 2 (38). 2020. С.91-98
46. Соломко Ю. І. Розвиток системи надання адміністративних послуг як умова забезпечення ефективності впровадження електронних послуг. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 3. С. 146- 157. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2018\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_3_13)
47. Соломко Ю. І. Розвиток системи надання адміністративних послуг як умова забезпечення ефективності впровадження електронних послуг. *Ефективність державного управління*, 2018. Вип. 3. С.146-157. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2018\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_3_13)
48. СТРАТЕГІЯ реформування державного управління України на 2022—2025 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/610/02c/917/61002c9178987984506855.doc>

49. Сутність та технологія реалізації реінжинірингу бізнес-процесів.  
URL: [https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F5\\_Reingindir\\_L\\_7-8.pdf](https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F5_Reingindir_L_7-8.pdf)
50. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К.: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с.  
URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/5adminbwwweb.pdf>
51. Тищенко І.О. Т. Електронні послуги у діяльності публічної адміністрації України: монограф. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2017. 156 с.
52. Управління змінами: конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 76 с.
53. Усова Г. В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/eui\\_2013\\_1\\_61.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/eui_2013_1_61.pdf)
54. Хромова Ю. Особливості впровадження реінжинірингу у систему публічного управління в Україні. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229165/228118>
55. Шкільняк М, Мельник А, Желюк Т, Васіна А, Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. *Вісник економіки*. 2023. С.233-248с
56. Чому реінжиніринг бізнес-процесів краще оптимізації .URL: Джерело інформації: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/re-nzhin-ring-b-znes-protses-v>
57. Ropinder Oberoi Applying Business Process ReEngineering to Public Sector as A New Public Management Strategy: Understanding the Contra Views and Limits //Journal of Government and Politics. 2013 URL: [https://www.researchgate.net/publication/279216581\\_Applying\\_Business\\_Process\\_Re-Engi-neering\\_to\\_Public\\_Sector\\_as\\_A\\_New\\_Public\\_Management\\_Strategy\\_Understanding\\_the\\_Contra\\_Views\\_and\\_Limits](https://www.researchgate.net/publication/279216581_Applying_Business_Process_Re-Engi-neering_to_Public_Sector_as_A_New_Public_Management_Strategy_Understanding_the_Contra_Views_and_Limits)
58. Arwa S. Bokhari and Rizwan J. Qureshi. Business Process ReEngineering in Public Administration of Kingdom of Saudi Arabia. I.J.

Information Engineering and Electronic Business, 2016, 4, 10-17 Published Online July 2016 in MECS

59. Bertucci G. Innovations in Governance and Public Administration : Replicating what works. United Nations New York, 2006. 156 p. URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021963.pdf>

60. Великоберезовицька селищна рада - офіційний сайт URL: <https://vbsr.gov.ua/>

61. Центр надання адміністративних послуг Великоберезовицької селищної ради - URL: <https://vbsr.gov.ua/sluzhby/tsentr-nadannia-sotsialnykh-posluh.html>