

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»
включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління
(Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.4.16>

УДК 338.2:351

М. В. Русін,

к. е. н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,

Національний університет «Львівська Політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1176-5688>

О. О. Бабич,

аспірант, Національний університет «Львівська Політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7599-9282>

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЯК СКЛАДОВА
ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНАМИ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

M. Rysin,

*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Theoretical and Applied Economics, Lviv Polytechnic National University*

O. Babych,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

**BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AS A COMPONENT OF THE
PROCESS APPROACH TO PUBLIC AUTHORITY MANAGEMENT**

У статті здійснено огляд існуючих методологічних підходів до визначення управління бізнес-процесами та історичний бекграунд розвитку системного підходу до оптимізації робочих процесів. Авторами досліджено сучасні стратегії та практики управління, що акцентують увагу на ефективному використанні ресурсів, оптимізації робочих процесів та досягненні стратегічних цілей публічного управління. Досліджено аспекти управління бізнес-процесами, включаючи моделювання, аналіз, оптимізацію та моніторинг, а також вплив цих практик на підвищення ефективності управління в органах публічної влади.

Розглянуто особливості та основні інструменти процесного підходу в публічному управлінні як системного погляду на управління, що складає набір взаємопов'язаних процесів. До основних переваг процесного підходу в публічному управлінні та адмініструванні визначено підвищення ефективності та продуктивності; покращення якості публічних послуг; забезпечення прозорості та підзвітності; підвищення адаптивності та гнучкості; поліпшення внутрішньої координації; сприяння культурі неперервного покращення.

Автори статті обговорюють ключові виклики та бар'єри на шляху імплементації процесного підходу в органах публічної влади. Наведено рекомендації щодо впровадження управління бізнес-процесами (BPM) у публічному секторі, удосконалення стратегії вимірювання ефективності та моніторингу бізнес-процесів із врахуванням соціального впливу на суспільство.

The article provides an overview of existing methodological approaches to the definition of business process management and the historical background of the development of a system approach to work process optimization. The authors researched modern management strategies and practices that focus on the

effective use of resources, optimization of work processes, and achievement of strategic goals of public management. Aspects of business process management, including modeling, analysis, optimization, and monitoring, as well as the impact of these practices on improving management efficiency in public authorities are studied.

The features and main tools of the process approach in public management as a systemic view of management, which is a set of interrelated processes, are considered. The main advantages of the process approach in public management and administration are determined to increase efficiency and productivity; improving the quality of public services; ensuring transparency and accountability; increasing adaptability and flexibility; improvement of internal coordination; fostering a culture of continuous improvement.

The article in-depth analyzes the obstacles and challenges faced by public institutions when adopting a process-oriented approach. It then shifts focus to Ukraine, examining the practical application of business process management (BPM) within its public sector. Research reveals specific instances where BPM has been employed by Ukrainian public organizations to enhance efficiency and better serve the citizenry.

Illustrations from Ukraine's experience demonstrate the effectiveness of BPM in streamlining intricate administrative functions, reducing bureaucracy, and reorienting government services to address the needs of its citizens more directly.

The authors of the article discuss further spotlight sectors within the Ukrainian public domain where the implementation of BPM has been particularly transformative. These include the delivery of government services, management of public records, and provision of online government services.

Recommendations are given for the introduction of business process management (BPM) in the public sector, improvement of the strategy of

performance measurement and monitoring of business processes, taking into account the social impact on society.

Ключові слова: *управління бізнес-процесами, бізнес-процес, публічне управління, процесний підхід, організаційна культура, орган публічної влади, Lean менеджмент, dmaic, шість сігма.*

Keywords: *business process management, business process, public administration, process approach, organizational culture, public authority, Lean management, dmaic, six sigma.*

Постановка проблеми. Необхідність реагування на зміни в суспільстві та законодавстві, адаптації бізнес-процесів до нових вимог та умов функціонування бізнес середовища, зниження бюрократії, покращення координації дій між різними підрозділами та службами в органах публічної влади, усе це актуалізує необхідність розгляду методів та інструментів управління бізнес-процесами в органах публічної влади.

Управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) є важливою складовою процесного підходу до управління органами публічної влади [1]. Незважаючи на те, що ця концепція походить зі сфери бізнесу, вона також має значення у публічному секторі, особливо в умовах сучасних викликів і тенденцій. Управління бізнес-процесами є актуальною стратегічною складовою для органів публічної влади, оскільки дозволяє їм ефективніше відповідати на потреби суспільства, забезпечуючи якісне надання послуг та оптимізацію адміністративних процесів.

Враховуючи вищевикладене важливо наголосити на переосмисленні органами публічної влади їх структури та функцій через призму процесів, а не завдань чи ієрархії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність управління бізнес-процесами та культура імплементації основних методів управління у публічному

управлінні та адмініструванні розглянуто в дослідженні закордонних авторів Крегель, І., Дістел, Б., Конерс, А. [1]. Дослідники акцентують увагу на вплив організаційної культури на побудову системи управління бізнес-процесами в органах публічної влади. Зокрема, авторами визначено такі основні детермінанти культури управління бізнес-процесами як зовнішня та внутрішня (операційна) клієнтоорієнтованість, постійне вдосконалення, інноваційність, підзвітність (вимірювальність), відповідальність, формальна структура, неформальна структура.

Теоретичним основам визначення бізнес-процесів та методологічним рекомендаціям застосування процесного підходу як складової управління бізнес-процесами присвячено працю Віктора Демиденко. Автором доведено, що організаційна побудова тих підприємств які базуються на функціонально-ієрархічних засадах управління, не в змозі забезпечити адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни зовнішнього середовища. Основним об'єктом процесного підходу до управління автор визначає бізнес-процес, який розглядає як спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який підлягає систематичним змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [2].

Роль управління бізнес-процесами для органів місцевого самоврядування описано в науковій праці Бьорна Ніхавеса, Ральфа Платфаута, Йорга Беккера [3]. Цінним для нашого дослідження є визначення можливостей BPM на рівні місцевого самоврядування за допомогою кількісного опитування та (репрезентативного) якісного поглибленого тематичного дослідження. Існує кілька моделей для оцінки та керівництва розвитком можливостей BPM, проте всебічна картина можливостей BPM у державному секторі все ще відсутня в існуючій літературі. Автори пропонують розширити існуючі моделі управління якістю (TQM), реінжинірингу бізнес-процесів (BPR) новими змінними відповідно до теорій дивергенції.

Для європейських урядів, Директива Європейського Союзу (ЄС) про надання послуг (так звана Директива Болкештейна) вимагає створення єдиної точки контакту

для всіх адміністративних послуг і є ще одним важливим імпульсом для ініціатив управління бізнес-процесами [4].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідити переваги та бар'єри щодо впровадження процесного підходу в публічному управлінні бізнес-процесами. Завданнями статті є підсумувати спільні та відмінні риси управління бізнес-процесами в приватному та публічному секторах та розглянути бар'єри і оцінити виклики на шляху імплементації процесного підходу в органах публічної влади.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління бізнес-процесами (БП) є ключовим елементом в сучасних підходах до управління організаціями, включаючи органи публічної влади. Теоретичні основи управління бізнес-процесами охоплюють широкий спектр концепцій, методів та інструментів, які спрямовані на підвищення ефективності та ефективності діяльності організацій через оптимізацію їх процесів.

Ідеї, що лежать в основі управління бізнес-процесами, можна відстежити на початку 20-го століття з ранніх праць наукового управління Фредеріка Тейлора [5], який заклав основи для системного підходу до оптимізації робочих процесів. Пізніше, в середині 20-го століття, ідеї Лаймена Портера [6] про стандартизацію процесів та методика Вільяма Едвардса Демінга щодо постійного поліпшення процесів [7] додали нові виміри до розуміння процесного управління.

Справжній прорив у розвитку управління бізнес-процесами стався у 1990-х роках з появою концепції реінжинірингу бізнес-процесів (business process reengineering, BPR), яку популяризували Майкл Хаммер та Джеймс Чемпі [8]. Вони закликали до радикального перегляду та перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення суттєвих поліпшень у ключових показниках ефективності, таких як вартість, якість, обслуговування та швидкість.

Управління бізнес-процесами базується на процесному підході, що розглядає організацію як набір взаємопов'язаних процесів, кожен з яких можна оптимізувати та управляти для досягнення цілей організації [9]. Центральним елементом є

визначення та побудова взаємозв'язків бізнес-процесів, встановлення показників ефективності та використання методів постійного поліпшення.

Для аналізу, проектування та оптимізації бізнес-процесів використовуються різноманітні методи та інструменти, включаючи моделювання процесів (наприклад, BPMN), системи управління бізнес-процесами (BPMS), Lean та Six Sigma. Ці підходи допомагають ідентифікувати втрати, визначати можливості для поліпшення та імплементувати зміни в структурі та процесах органів публічної влади.

Управління бізнес-процесами в органах публічної влади має свої особливості, враховуючи складність задач, регулятивні вимоги та потребу в підзвітності перед громадянами. Проте, застосування процесного підходу дозволяє підвищити ефективність публічних служб, оптимізувати адміністративні процедури та поліпшити якість обслуговування громадян. Управління бізнес-процесами в публічному секторі вимагає глибокого розуміння специфіки державного управління, включаючи залучення зацікавлених сторін, забезпечення прозорості та врахування соціальної значущості процесів. Інтеграція сучасних технологій і цифровізація процесів може значно покращити управління, сприяючи більшій відкритості та доступності публічних послуг.

Основні принципи та методи управління бізнес-процесами (BPM) забезпечують фундамент для ефективного процесного підходу до управління, як у приватному, так і в публічному секторах. Методології та інструменти, такі як Six Sigma, DMAIC, Lean Management та BPMN (Business Process Model and Notation), кожна на свій лад сприяють оптимізації процесів, підвищенню продуктивності та забезпеченню високої якості надання адміністративних послуг. Далі розглянемо основний зміст вище перелічених методів та інструментів управління.

Six Sigma — це філософія управління якістю, що зосереджується на виявленні, кількісній оцінці та усуненні помилок у бізнес-процесах і розробці нових продуктів за допомогою лідерства, цілей, орієнтованих на клієнта, командної роботи, показників, орієнтованих на клієнта, та контролю витрат [9]. Вона базується на статистичному аналізі даних і використовує спеціалізований набір інструментів для

ідентифікації та усунення причин дефектів або проблем у процесах. У контексті управління органами публічної влади, Six Sigma може допомогти в досягненні вищої ефективності операцій та підвищенні задоволеності громадян за рахунок зменшення часу на виконання процедур та зниження кількості помилок у публічних послугах. Одним з основоположних інструментів у методології Шість Сігма (Six Sigma) є DMAIC, що спрямований на покращення якості продукції та послуг шляхом виявлення та усунення причин дефектів або помилок, а також мінімізації мінливості в бізнес-процесах (Рис.1). DMAIC стоїть за п'ятьма фазами: Визначення (Define), Вимірювання (Measure), Аналіз (Analyze), Покращення (Improve) та Контроль (Control), кожна з яких має вирішальне значення для успішного впровадження покращень.

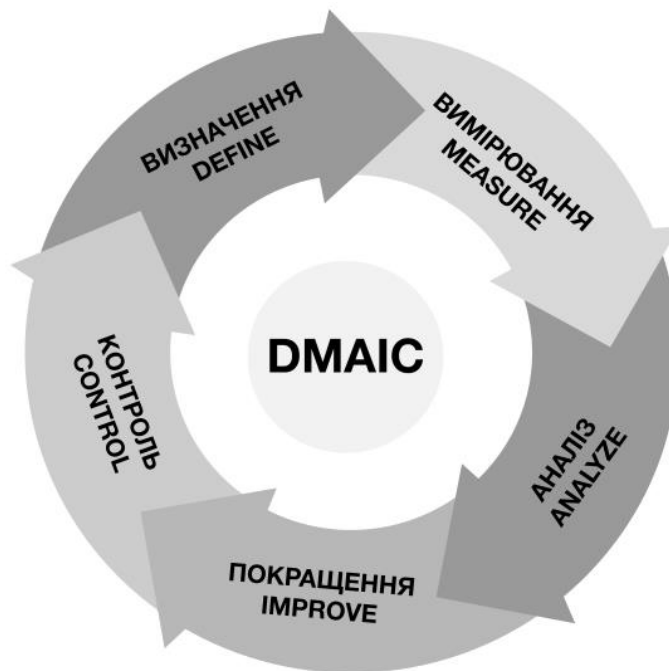


Рис.1. Схематичне зображення циклу DMAIC

Джерело: сформовано на основі[10]

Lean Management, або «ощадливе управління», зосереджений на мінімізації втрат у процесах без компромісів щодо якості. Ця методологія наголошує на створенні більшої цінності для клієнтів з меншими ресурсами через постійне вдосконалення процесів і видалення непотрібних кроків. У публічному секторі,

Lean Management може бути застосований для оптимізації адміністративних процедур, зменшення часу обробки справ та підвищення ефективності публічних служб.

BPMN є стандартом для графічного представлення бізнес-процесів у формі діаграм, що дозволяє з легкістю моделювати, аналізувати, розробляти та оптимізувати процеси. BPMN надає єдиний візуальний мовний стандарт, який зрозумілий як бізнес-аналітикам, так і IT-спеціалістам, сприяючи кращому розумінню та комунікації між усіма зацікавленими сторонами. У контексті органів публічної влади, BPMN може використовуватися для детального відображення та аналізу поточних процесів, ідентифікації "вузьких місць" та розробки оптимізованих процедур, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління.

Інтеграція цих методологій у рамках BPM дозволяє органам публічної влади покращувати свої процеси, роблячи їх більш ефективними, ефективними та орієнтованими на потреби громадян. Застосування Six Sigma, Lean Government та BPMN може значно сприяти досягненню високого рівня задоволення громадян, оптимізації внутрішніх процедур та підвищенню загальної продуктивності та якості публічних послуг.

Управління бізнес-процесами (BPM) є важливим інструментом як для приватного, так і для публічного секторів, хоча контекст і цілі їх застосування можуть суттєво відрізнятися. Розглядаючи відмінності та спільні риси між цими двома сферами, стає зрозуміло, що хоча обидва сектори прагнуть до ефективності та оптимізації процесів, підходи та методи реалізації BPM можуть значно відрізнятися з огляду на їх унікальні потреби та виклики. У таблиці 1 узагальнимо та проаналізуємо відмінні та спільні риси управління бізнес-процесами в приватному та публічному секторах. Цей порівняльний аналіз допоможе зрозуміти, як підходи та методології управління бізнес-процесами адаптуються та застосовуються залежно від специфіки та цілей організацій.

Таблиця 1. Відмінні та спільні риси управління бізнес-процесами в приватному та публічному секторах

Критерій	Приватний сектор	Публічний сектор
Відмінні риси		
Основна мета	Максимізація прибутку, ефективність операцій, задоволення потреб клієнтів.	Надання публічних послуг населенню, виконання державних функцій, забезпечення соціального благополуччя.
Зацікавлені сторони	Акціонери, клієнти, співробітники, постачальники.	Громадяни, державні інституції, неприбуткові організації, громадські об'єднання.
Основні виклики	Конкуренція на ринку, потреба в інноваціях, ефективність витрат.	Регулятивні обмеження, бюджетні обмеження, відповідальність перед громадськістю.
Методи управління	Lean, Six Sigma, Agile, SCRUM.	Lean Government, Total Quality Management (TQM) в публічному управлінні, BPMN для моделювання державних процесів.
Вимірювання ефективності	Прибуток, рентабельність інвестицій (ROI), частка ринку, задоволеність клієнтів.	Задоволеність громадян, ефективність використання бюджетних коштів, прозорість і відкритість процесів.
Інновації та зміни	Швидка адаптація до ринкових умов, інновації для забезпечення конкурентоспроможності.	Інновації зазвичай впроваджуються повільніше через бюрократичні процедури, але спрямовані на покращення публічних послуг.
Спільні риси		
Процесний підхід	Обидва сектори використовують процесний підхід для оптимізації та ефективного управління процесами.	
Наголос на якість	Як у приватному, так і в публічному секторах, існує сильний наголос на покращення якості послуг або продуктів.	
Використання технологій	Обидва сектори активно інтегрують новітні технології для автоматизації процесів, підвищення прозорості та доступності.	

Процесний підхід у контексті державного управління розглядає діяльність органів публічної влади через призму взаємопов'язаних та взаємозалежних процесів, які спрямовані на надання публічних послуг громадянам та іншим зацікавленим сторонам. Цей підхід дозволяє підвищити ефективність та якість державного управління за рахунок оптимізації та стандартизації процесів, а також забезпечити прозорість та відповідальність у виконанні державних функцій.

Процесний підхід в державному управлінні — це системний погляд на управління як на набір взаємопов'язаних процесів, кожен з яких може бути ідентифікований, вимірний, контрольований та покращений з метою ефективного виконання державних функцій та задоволення потреб громадян.

Значення застосування процесного підходу в публічному управлінні полягає у підвищенні ефективності надання публічних послуг. Так зосередження на процесах дозволяє органам державного управління оптимізувати використання ресурсів, скоротити час виконання задач та підвищити якість послуг. Покращення якості послуг досягається через стандартизацію процесів. Це сприяє зниженню варіабельності у наданні послуг, що веде до підвищення їх якості та надійності.

Важливим залишається необхідність забезпечення прозорості та відповідальності органів публічної влади. Відтак чітке визначення процесів та відповідальності за їх виконання сприяє забезпеченню прозорості діяльності державного управління та відповідальності перед громадянами.

Також зазначимо, що процесний підхід дозволяє державному управлінню ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та потребах громадян шляхом модифікації та оптимізації бізнес-процесів.

Підсумуємо переваги впровадження процесного підходу до управління в органах публічної влади. Впровадження процесного підходу до управління в органах публічної влади приносить низку значних переваг, що сприяють підвищенню ефективності, прозорості та відповідальності у наданні публічних послуг. Ось декілька ключових переваг:

1. Підвищення ефективності та продуктивності. Процесний підхід дозволяє чітко ідентифікувати та структурувати всі етапи робочих процесів, що спрощує виявлення та усунення зайвих кроків, зменшення витрат часу та ресурсів. Це веде до оптимізації робочих процедур і, відповідно, до зростання ефективності та продуктивності роботи органів публічної влади.

2. Покращення якості публічних послуг. Зосередження на процесах допомагає забезпечити високу якість публічних послуг за рахунок стандартизації процедур і зниження можливості помилок. Це забезпечує більшу задоволеність громадян і зменшує кількість скарг та переглядів рішень.

3. Забезпечення прозорості та підзвітності. Процесний підхід сприяє встановленню чітких процедур та відповідальності за їх виконання, що робить діяльність органів публічної влади більш прозорою для громадян і підвищує підзвітність державних службовців.

4. Підвищення адаптивності та гнучкості. Аналіз та оптимізація процесів дозволяють органам публічної влади швидше адаптуватися до змін у законодавстві, політичному середовищі або потребах громадян. Гнучкість процесного підходу сприяє більш ефективному вирішенню непередбачених проблем та викликів.

5. Поліпшення внутрішньої координації. Чітке визначення процесів та їх взаємозв'язків сприяє поліпшенню координації між різними відділами та службами в межах органів публічної влади. Це зменшує можливість виникнення прогалин у комунікації та покращує загальну координацію зусиль.

6. Сприяння культурі неперервного покращення. Впровадження процесного підходу закладає основу для культури неперервного покращення, заохочуючи співробітників до постійного аналізу та оптимізації своєї роботи. Це підтримує інноваційність та пошук нових способів покращення надання публічних послуг.

Застосування процесного підходу в органах публічної влади, таким чином, може значно підвищити якість та ефективність державного управління, зробивши його більш відкритим, гнучким і зорієнтованим на потреби громадян.

Незважаючи на актуальність та значущість впровадження процесного підходу, існують виклики та бар'єри на шляху його імплементації. Оскільки впровадження процесного підходу в публічному управлінні представляє собою стратегічний крок, спрямований на оптимізацію діяльності державних органів, покращення якості надання послуг громадянам, та забезпечення більшої прозорості та ефективності. Однак, цей процес супроводжується рядом викликів та бар'єрів, що потребують уваги та ретельного управління (рис.2).



Рис.2. Концептуальна схема викликів та бар'єрів на шляху імплементації процесного підходу в органах публічного управління

Джерело: розробка авторів.

Розглянемо детальніше суть основних викликів та бар'єрів на шляху імплементації процесного підходу:

- **Культурні та організаційні бар'єри.** Одним із найбільших викликів є опір змінам, що вкорінений в існуючій корпоративній культурі державних установ. Традиційні бюрократичні структури, що характеризуються жорсткою ієрархією та рутинними процедурами, часто стають перешкодою на шляху до імплементації

гнучкіших та ефективніших процесних практик. Зміна культури вимагає часу, зусиль та зобов'язань на найвищому рівні керівництва.

- Технологічні обмеження. Не менш важливим бар'єром є технологічні обмеження. Оновлення застарілих ІТ-систем, що підтримують діяльність державних установ, вимагає значних інвестицій. Також існує виклик інтеграції нових технологій з існуючими системами для забезпечення безперебійної роботи процесів.

- Відсутність навичок та знань. Розробка та імплементація ефективних процесів вимагає спеціалізованих знань та навичок, таких як процесне моделювання, аналіз та оптимізація. В органах публічної влади може бути недостатньо співробітників з необхідною кваліфікацією, що створює потребу в програмах навчання та розвитку персоналу.

- Регулятивні та законодавчі обмеження. Публічне управління регулюється обширним комплексом законів та нормативних актів, що можуть обмежувати можливості для внесення змін у процеси. Адаптація до процесного підходу може вимагати перегляду та модифікації існуючого регулятивного середовища.

- Фінансові обмеження. Імплементація процесного підходу часто потребує значних початкових інвестицій у технології, навчання персоналу та консалтинг. У контексті обмежених бюджетів публічного сектора, знаходження фінансування для таких ініціатив може стати суттєвим викликом.

Для подолання цих бар'єрів необхідно зосередитися на стратегічному плануванні, забезпеченні підтримки з боку керівництва, розробці програм навчання та розвитку персоналу, а також на партнерстві з технологічними постачальниками та консультантами. Важливим аспектом є також робота з зацікавленими сторонами для забезпечення широкої підтримки змін і адаптації регулятивного середовища.

Практичне застосування BPM у державному секторі України включає автоматизацію адміністративних процесів, електронне урядування, а також впровадження стандартів якості послуг.

До успішних кейсів впровадження управління бізнес-процесами в публічному секторі ми можемо віднести:

1. Систему електронного урядування.

Один з найбільш відомих прикладів застосування BPM в Україні - це розвиток системи електронного урядування. Електронні сервіси, такі як портал державних послуг "Дія", демонструють успішне впровадження BPM для спрощення та автоматизації процесів отримання державних послуг громадянами. Це включає реєстрацію бізнесу, подання звітності, отримання довідок і ліцензій через Інтернет, що значно скорочує час обробки запитів та покращує доступність послуг [11].

2. Оптимізацію процесів у податковій сфері.

Державна фіскальна служба України реалізувала ряд BPM-ініціатив для оптимізації податкового адміністрування. Це включає автоматизацію подання податкових декларацій, електронні перевірки та введення системи електронних чеків. Такі заходи спрямовані на зменшення бюрократії, підвищення прозорості та боротьбу з податковими порушеннями.

3. Автоматизацію митних процедур.

Проект "Єдине митне вікно" став важливим кроком у спрощенні митних процедур через впровадження BPM [13]. Ця система дозволяє здійснювати митне оформлення товарів в електронному вигляді, знижує час на проходження митниці та підвищує ефективність митного контролю.

Незважаючи на успіхи в імплементації BPM в публічному секторі України, існують виклики, зокрема потреба у подальшій інтеграції існуючих систем, підвищенні кібербезпеки та розвитку навичок співробітників для ефективної роботи з новими технологіями. Продовження реформ, заснованих на принципах BPM, може стати ключем до створення більш відкритого, ефективного та орієнтованого на громадянина уряду.

Впровадження управління бізнес-процесами (BPM) у публічному секторі України має на меті трансформувати державне управління, роблячи його більш ефективним, прозорим та відповідальним перед потребами громадян. Стратегії вимірювання ефективності та моніторингу процесів включають встановлення ключових показників ефективності, використання систем моніторингу в реальному

часі, проведення регулярних оцінок та аудитів, а також залучення зацікавлених сторін для збору зворотного зв'язку.

Соціальний вплив впровадження ВРМ в Україні можна оцінити через кілька основних аспектів. По-перше, оптимізація процесів сприяє підвищенню доступності та якості державних послуг, що безпосередньо впливає на задоволеність громадян. По-друге, ВРМ дозволяє зробити діяльність державних органів більш прозорою, зменшуючи бюрократію та підвищуючи довіру населення до влади. По-третє, ефективне використання ресурсів та зменшення витрат дозволяє державі краще розподіляти бюджет на важливі соціальні потреби. По-четверте, стимулювання інновацій через впровадження новітніх технологій та підходів сприяє розвитку нових та покращенню існуючих державних послуг. Нарешті, покращення взаємодії між державою та громадянами через ефективні публічні послуги сприяє зміцненню громадянського суспільства.

Загалом, ВРМ у публічному управлінні України відіграє важливу роль у розвитку більш ефективної, відповідальної та орієнтованої на громадянина держави, сприяючи соціальним змінам та підвищенню довіри між державою та її громадянами.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Основні знахідки дослідження підкреслюють значущість ВРМ для підвищення ефективності, прозорості та реактивності органів публічної влади перед викликами сучасності. Було встановлено, що впровадження ВРМ у публічному управлінні сприяє оптимізації внутрішніх процесів, зменшенню бюрократії, покращенню надання послуг громадянам та забезпеченню гнучкості у відповідь на змінні умови та потреби суспільства. Систематичний підхід до управління процесами дозволяє також підвищити прозорість діяльності публічних органів та підзвітність перед громадянами. Застосування ВРМ в органах публічної влади України виявило суттєві переваги, включаючи покращення якості публічних послуг та спрощення доступу до них для громадян. Це також сприяло створенню більш ефективних та прозорих механізмів управління, що дозволяє громадянам краще розуміти та контролювати

діяльність державних структур. Для подальшого розвитку ВРМ в публічному секторі важливими напрямками досліджень є вивчення міжнародного досвіду та адаптація кращих практик до умов України, аналіз технологічних нововведень та їх впливу на оптимізацію державного управління. Важливу роль відіграє також дослідження впливу ВРМ на соціальні аспекти управління, зокрема на задоволеність громадян якістю та доступністю публічних послуг.

Усі ці зусилля мають на меті не тільки технічне вдосконалення процесів, але й забезпечення відповідності державного управління потребам суспільства, підвищення довіри до органів публічної влади та зміцнення демократичних основ держави.

Література

1. Kregel, I., Distel, B. and Coners, A. (2022), "Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants", *Bus Inf Syst Eng* 64 (2), pp. 201–221.

2. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка* № 11, 2015. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення: 08.03.2024)

3. Bjoern Niehaves, Ralf Plattfaut, Joerg Becker "Business process management capabilities in local governments: A multi-method study", *Government Information Quarterly*, Volume 30, Issue 3, 2013, pp. 217-225.

4. Weber, I. and Sure, Y. (2009) Towards an Implementation of the EU Services Directive with Semantic Web Services; 12th International Conference on Business Information Systems, Poznan Poland, pp. 217-227.

5. Taylor, F.W. , (1919) *The Principles of Scientific Management*. NY: Dover Publications, 155 p.

6. Porter, Lyman W., Edward E. Lawler, and J. Richard Hackman. (1975) "Behavior in organizations", New York: McGraw-Hill, 561p.

7. Deming, W. Edwards (1982), “Quality, Productivity, and Competitive Position”, Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Engineering Study, Cambridge. ISBN 978-0-911379-00-6.

8. Hammer, Michael and James, Champy (2009) Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution, New York.

9. Llorens Montes, Francisco & Molina, Luis. (2006). Six Sigma and management theory: Processes, content and effectiveness. Total Quality Management & Business Excellence - TOTAL QUAL MANAG BUS EXCELL, vol. 17, pp. 485-506.

10. Сороко В. М. Функціонування і розвиток системи управління якістю: навч.-метод. матеріали – Київ : НАДУ, 2013. – 80 с.

11. Офіційний веб-сайт сервісу ДІЯ. URL: <https://diia.gov.ua/>. (дата звернення: 14.03.2024)

12. Офіційний веб-сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>. (дата звернення: 15.03.2024)

References

1. Kregel, I., Distel, B. and Coners, A. (2022), “Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants”, Bus Inf Syst Eng, vol. 64 (2), pp. 201–221.

2. Demidenko, V.V. (2015), “Management of business processes as a component of the process approach to enterprise management”, Effective Economics, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> (Accessed 08 March 2024).

3. Niehaves, B., Plattfaut, R., and Becker, J. (2013), “Business process management capabilities in local governments: A multi-method study”, Government Information Quarterly, vol. 30, Issue 3, pp. 217-225.

4. Weber, I. and Sure, Y. (2009) , “Towards an Implementation of the EU Services Directive with Semantic Web Services”, 12th International Conference on Business Information Systems, Poznan, Poland, pp. 217-227.

5. Taylor, F.W. (1919), “The Principles of Scientific Management”, Dover Publications, NY, USA.
6. Porter, W., Lawler, E. and Hackman, J. (1975), “Behavior in organizations”, McGraw-Hill, New York, USA.
7. Deming, W. E. (1982), “Quality, Productivity, and Competitive Position”, Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, USA.
8. Hammer, M. and Champy, J. (2009), Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution, New York, USA.
9. Montes, L. F. and Molina, L. (2006), “Six Sigma and management theory: Processes, content and effectiveness”, Total Quality Management & Business Excellence - TOTAL QUAL MANAG BUS EXCELL, vol. 17, pp. 485-506.
10. Soroko, V. M. (2013), *Funktsionuvannia i rozvytok systemy upravlinnia yakistiu* [Functioning and development of quality management system: teaching-methodological materials], National Academy for Public Administration, Kyiv, Ukraine.
11. Official website of the Diia service (2024), available at: <https://diia.gov.ua/>. (Accessed 14 March 2024).
12. Official website of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2024), available at: <https://thedigital.gov.ua/>. (Accessed 15 March 2024).

Стаття надійшла до редакції 20.04.2024 р.