

УДК 351/354
DOI 10.36030/2310-2837-2(101)-2021-21-26

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

А. С. Осьмак,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
А. А. Яриш,
Національна академія державного управління при Президентіві України

У статті з'ясовано сутність цифрової трансформації в сервісній діяльності органів публічної влади та реінжинірингу адміністративно-управлінських процесів. Визначено завдання концепції сервісно орієнтованої державної політики. Проведено фактологічний аналіз концептуальних стратегій до процесу управління, зокрема процесного, системного та ситуаційного, які реалізуються через концепції управління бізнес-процесами (BPM) та управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Запропоновано комплексний підхід до використання управлінських концепцій. Розглянуто переваги комплексного використання CRM- та BPM-концепцій для ефективного процесу надання публічних послуг.

Ключові слова: публічне управління; сервісна діяльність органів публічної влади; цифрові трансформації; реінжиніринг; CRM-концепція; BPM-концепція.

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF IMPLEMENTATION OF REENGINEERING OF SERVICE ACTIVITY OF PUBLIC AUTHORITIES

A. S. Osmak,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
A. A. Iarish,
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

The article identifies the essence of digital transformation in the service activities of public authorities and the reengineering of administrative processes. The tasks of the concept of service-oriented state policy are defined. A factual analysis of conceptual approaches to the management process, including process, system, and situational, which are implemented through the concepts of Business Process Management (BPM) and Customer Relationship Management (CRM). A comprehensive approach to the use of management concepts is proposed. The advantages of the integrated use of CRM and BPM concepts for an effective public service delivery process are considered.

Keywords: public administration; service activities of public authorities; digital transformations; reengineering; CRM-concept; BPM-concept.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Цифрова трансформація – це глобальна тенденція, яка неухильно проникає в усі галузі, в тому числі і в публічне управління. Традиційні механізми та методи управління вимагають нових стратегій до інструментів, виникає гостра потреба в переорієнтації на сучасні методи управління, впровадження цифрових технологій в управлінські процеси з метою їх оптимізації та прискорення. Налагодження сучасних цифрових комунікацій, впровадження омніканальності, автоматизацію типових операцій, що підвищує продуктивність кожного співробітника, а в перспективі – задіяння штучного інтелекту для оброблення великих масивів даних та повної автоматизації надання публічних послуг. Сучасне публічне управління потребує фундаментального переосмислення й радикального реінжинірингу управлінських процесів для досягнення більшої результативності діяльності, підвищення якості та оперативності

надання послуг та має сприяти підвищенню рівня задоволеності споживачів публічних послуг.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. На початку ХХІ ст. науковці та практики стикнулися з необхідністю перегляду та модернізації класичних моделей, концепцій та цифрових інструментів публічного управління. Проблематика цифрових трансформацій та реінжинірингу галузі публічного врядування стала об'єктом досліджень багатьох зарубіжних та українських вчених. Так, на нашу думку, варто згадати про ґрунтовні наукові праці П. Данлеві, Х. Маргетс, С. Бастоу та Дж. Тінклер, А. Вільямса та Х. Хей, П. Страссмана, Е. Зиндера, Т. Норберта, А. Антохова, О. Бандурки, А. Бородіна, В. Бунь, О. Карпенка, В. Наместнік, Г. Почепцова, П. Шпиґи. Проте в науковій літературі бракує досліджень щодо концепцій і механізмів цифрових трансформацій та реінжинірингу у сфері публічного управління.

© Осьмак А. С., Яриш А. А., 2021

Мета статті – висвітлення перспективних стратегій цифрових трансформацій публічного управління, дослідження концепцій і механізмів реінжинірингу сервісної діяльності органів публічної влади та розробка пропозицій щодо модернізації управлінських процесів.

Виклад основного матеріалу. Концепція сервісної держави передбачає зміну підходу до управління в публічному секторі, трансформацію засад відносин між публічними органами і громадянами. Головним призначенням держави стає служіння людині, а ключовою функцією публічних установ – надання якісних послуг громадянам (Клімушин, Спасібов, 2017, с. 21). Сервісний підхід у діяльності органів публічної влади насамперед передбачає модернізацію методів і технологій управління, спрямованих на підвищення якості та ефективності надання публічних послуг.

Реформування галузі державного управління (публічного управління та адміністрування) в Україні потребує впровадження сучасних стратегій до надання управлінських послуг, спрямованих на забезпечення потреб конкретних категорій населення (клієнтів) та суспільства загалом. Переорієнтація на сервісну спрямованість стає базовим принципом трансформації системи здійснення сервісної діяльності органами влади (Карпенко, Савченко, 2017, с. 10).

У рамках концепції сервісно орієнтованої державної політики можемо визначити завдання, які стоять перед органами публічного врядування в процесі цифровізації державного управління (Осьмак, 2019, с. 203):

– підвищення ефективності процесу управління через цифрове адміністрування, яке полегшує пошук та обробку інформації, забезпечує економію фінансових, часових, трудових ресурсів, підвищує достовірність, повноту й оперативність інформації;

– розвиток цифрової взаємодії з громадянами, надання цифрових управлінських послуг: підвищення обізнаності громадян про діяльність органів публічного врядування; забезпечення доступності інформації, а також забезпечення участі громадян у діяльності органів публічного врядування.

Одним із методів кардинального поліпшення якості діяльності місцевих органів влади, який успішно застосовується в зарубіжних країнах, зокрема у зв'язку з переходом на електронне управління, є реінжиніринг адміністративно-управлінських процесів. Розглядаючи питання проведення реінжинірингу в органах місцевої влади, доцільно акцентувати увагу на перепроєктуванні адміні-

стративно-управлінських процесів, які покладені в основу надання послуг і прийняття управлінських рішень, і вибудувати їх максимально ефективно, забезпечивши надання якісних послуг за мінімальних витрат (Костенюк, 2019, с. 98).

Вектором реінжинірингу є впровадження управлінських інновацій із застосуванням засобів інформаційно-комунікаційних технологій, що, своєю чергою, передбачає активні дії, які спрямовані на заміну старих способів функціонування діяльності державного органу на цілковито нові. Реінжиніринг адміністративних процесів – це радикальне переосмислення й фундаментальне перепроєктування діяльності органів публічної влади завдяки застосуванню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, інноваційних підходів із метою створення нових, ефективних процесів в управлінні для досягнення істотних змін (Васиньова, 2019, с. 6).

На сьогодні існують різні підходи до процесу управління – це певні принципи, концепції та прийоми, що ґрунтуються на відповідних теоретичних та практичних засадах управління, кожному з яких відповідає певна методологія. Нині розрізняють такі підходи до управління: процесний, системний та ситуаційний.

Процесний підхід трактує систему управління як серію безпосередніх взаємопов'язаних дій, кожна з яких є процесом – управлінською функцією. Ефективність кожної управлінської функції великою мірою визначає ефективність діяльності органу публічної влади, а процес управління являє собою суму всіх функцій. Головне поняття, яке використовує процесний підхід, – це поняття процесу. Існують різні його визначення, але найбільш часто використовується визначення, наведене в стандарті ISO 9001 (Системи менеджмента качества): «Сукупність взаємопов'язаних і (або) взаємодіючих видів діяльності, які використовують входи для отримання наміченого результату». Важливим складником процесу є систематичність, яка передбачає, що дії процесу мають бути системними та повторюваними, а не випадковими. Процес управління містить функції планування, організації, мотивації, контролю і регулювання та поєднані з процесами комунікацій та прийняття рішень.

В основу процесного підходу до управління покладено так званий цикл Демінга-Шухарта – модель безперервного поліпшення процесів. Цикл PDCA (Сидоренко, 2020, с. 3) включає 4 складники:

– планування (P – Plan) – встановлення цілей і процесів, планування робіт з досягнення цілей та розподілу необхідних ресурсів;

– виконання (D – Do) – виконання запланованих дій;

– перевірку (C – Check) – збирання інформації та контроль результату на основі ключових показників ефективності, виявлення та аналіз відхилень;

– вплив (A – Act) – вжиття заходів щодо усунення причин відхилень, коригування планування та розподілу ресурсів, удосконалення процесу.

Розвиток циклу PDCA при великій кількості кореляцій, з нульовим показником відхилень та за умови використання елементів інструментів штучного інтелекту має привести до повністю автоматизованих процесів надання управлінських послуг органами публічної влади.

Системний підхід передбачає цілість, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких характеризує ціле, а організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як люди, структура, завдання, технологія тощо. За допомогою системного підходу цілі організації досягаються через вибір і реалізацію управлінських рішень, що базуються на аналізі чинників, які впливають на подальшу діяльність. Водночас будь-яка система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що має вихід, вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем та функцію зворотного зв'язку.

Ситуаційний підхід ґрунтується на тому, що пріоритетність методів управління визначається ситуацією. Через те, що існує безліч чинників як у самій організації, так і в зовнішньому середовищі, не існує єдиного «кращого» методу управління.

Підходи до процесу управління реалізуються через запровадження управлінських концепцій.

Управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) – це концепція процесного управління, яка погоджує стратегію й цілі організації з очікуваннями й потребами клієнтів шляхом відповідного налаштування наскрізних процесів. Концепція BPM розглядає управлінські процеси як особливі ресурси, які безперервно адаптуються до постійних змін, і покладається на принципи зрозумілості, видимості процесів, моделюванні (в тому числі з використанням спеціалізованого програмного забезпечення), симуляції, моніторингу та аналізу.

Концепція BPM зводить у єдине ціле стратегію, цілі, культуру й організаційну структуру, ролі, політики, нормативи, методології та програмні засоби для аналізу, проектування, впровадження, управління та безперервного поліпшення наскрізних процесів, а також для регулювання відносин у галузі процесного управління (Свод знань, 2016, с. 45) та відповідає на запитання

де, коли, навіщо, як і яка робота виконується і хто відповідає за її виконання. Технологічним програмним забезпеченням для підтримки концепції BPM виступає система (інструмент) управління бізнес-процесами (BPMS/BPMT – Business Process Management System / Tool).

Управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) – це концепція до управління, при якій перше місце відводиться саме отримувачу послуг. Основним призначенням CRM систем є координація дій різних підрозділів компанії на основі надання їм загальної інформаційно-технологічної платформи для взаємодії з клієнтами (Юрчук, 2019, с. 142).

З позиції сервісної діяльності органів публічної влади CRM-системи призначені для здійснення таких процесів:

– збирання, зберігання інформації;

– сегментація аудиторії отримувачів послуг/клієнтів та аналітика їх особистих даних, яка дає змогу створити портрет клієнта, сегментувати аудиторію за групами й безпомилково підходити до формування взаємодії;

– керування організацією, що здійснюється з використанням спеціалізованого програмного забезпечення, яке дає змогу контролювати роботу конкретного спеціаліста, оцінювати його продуктивність та підключитися на будь-якому етапі до процесу надання послуг;

– автоматизація управлінських процесів, коли за заданими параметрами система сама диктує співробітнику алгоритм дій у вигляді нагадування або підказок.

До класу CRM-систем відносять кілька принципово різних класів програмних продуктів:

– аналітичні – призначені для інтелектуальної обробки даних;

– контакт-центри – обробляють контакти з метою обслуговування клієнтів і продажу за допомогою як цифрових, так і класичних каналів взаємодії;

– картотеки клієнтів – збирають важливу інформацію про отримувачів послуг і надають її за запитом;

– Service Desk – дає змогу вести облік клієнтських звернень, стежити за дотриманням умов надання послуг;

– Sales Force Automation (SFA) – автоматизують процеси надання послуг.

Оскільки CRM забезпечує швидкий доступ до даних, користувачам стає простіше співпрацювати між собою. Як наслідок вирішуються питання внутрішньої взаємодії й підвищується продуктивність.

Для оптимізації управлінських операцій та підвищення організаційної ефективності актуальним є об'єднання CRM і BPM-технологій. Будучи ядром CRM-системи, BPM-технологія дає змогу швидко трансформувати управлінські процеси з урахуванням змін зовнішніх умов, що відкриває користувачам негайний доступ до всієї необхідної інформації, що значно прискорює робочі процеси. Основною метою BPM є узгодження всіх організаційних елементів для підвищення ефективності роботи.

Можливості ефективного процесу надання публічних послуг при комплексному використанні CRM- та BPM-концепцій

Можливості використання BPM-технології в CRM	Ефект впровадження BPM+CRM-системи
Автоматична реєстрація вхідних запитів	– Жодна заявка не має бути втрачена або проігнорована; – усі джерела заявок акумулюються в CRM
По кожному зверненню запускається процес, який формує завдання відповідальним особам	– Гарантія відповідної реакції на звернення
Чітке регламентування етапів процесу надання послуг у системі з описом завдань на кожному етапі	– По кожному етапу є чітке завдання; – по кожному клієнту є розуміння, на якому етапі він перебуває
Кожен етап регламентований за часом, співробітники отримують завдання із зазначенням термінів виконання	– Забезпечення своєчасності зворотного зв'язку з отримувачами послуг; – підвищення лояльності за рахунок оперативності відпрацювання; – скорочення часу надання послуг
Після кожного контакту з отримувачем послуги надавач послуги зобов'язаний зафіксувати в системі подію з інформацією про його результати	– Гарантує дотримання усних домовленостей з отримувачем послуг; – незалежність від особистої участі надавача послуг (вся інформація зберігається в системі)
По кожному етапу закріплюється відповідальний виконавець, який може змінюватися залежно від різних умов надання послуги	– Запобігає конфлікту зон відповідальності
Наявність системи нагадувань про завдання і події	– Запобігає зривам термінів через людський фактор
Контроль завантаження операторів і розподілу завдань (диспетчеризація)	– Забезпечення рівномірного завантаження операторів, і, як наслідок, якісного відпрацювання клієнтів
Наявність інструментів аналізу якості процесів надання послуг	– CRM + BPM надають інструментарій для аналізу і прийняття ефективних управлінських рішень
Гнучкість налаштування процесів, можливість додавання і налаштування етапів, створення нових процесів	– Дає змогу адаптувати надання послуг під умови конкретних груп їх отримувачів

Переваги комплексного застосування BPM-технології CRM-системи у сфері сервісної діяльності органів публічної влади:

- моделювання, коригування та моніторинг процесів;
- управління неструктурованими процесами;
- зрозумілі і прозорі робочі процеси;
- управління процесами в єдиному середовищі;
- розширена аналітика;
- швидкий обмін інформацією завдяки інтеграції в єдину IT-екосистему;
- масштабованість, безпека та мобільний доступ до CRM;
- комунікація між структурними підрозділами та отримувачами послуг.

Можливості ефективного процесу надання публічних послуг при комплексному використанні CRM- та BPM-концепцій, використання BPM-технології в CRM та ефект упровадження CRM+BPM-системи розкрито в таблиці.

Також можна навести й інші переваги інтеграції CRM і BPM:

- якість обслуговування клієнтів постійно поліпшується за рахунок послідовного накопичення досвіду та внесення змін у процеси надання послуг;

– час на навчання співробітників зводиться до мінімуму. Коли є готові описані процеси, не потрібно вивчати і запам'ятовувати послідовність робочих кроків, можна відразу зосередитися на клієнтах;

– підвищення ефективності праці співробітників – автоматизація рутинних операцій скорочує час виконання типових завдань.

Ефективність CRM-рішення досягається завдяки правильному застосуванню процесного підходу і його тісному зв'язку зі стратегією. Можливості BPM-системи – це ключ до постійного поліпшення моделі управління і підвищення ефективності за рахунок об'єднання зусиль усіх співробітників і підрозділів органів публічної влади.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Технологічні та концептуальні зміни, що відбуваються впродовж останнього десятиріччя, спонукають до наукового переосмислення і пошуку нових концепцій та інструментів публічного управління. Реінжиніринг передбачає зміну мислення, яке не спирається на вже наявні структури й адміністративні процеси. Його завдання – оптимізація процесів надання публічних послуг, спираючись на потреби їх отримувачів. Об'єктом реінжинірингу є адміністративні процеси, оптимізація і вдосконалення яких дають змогу відкривати і використовувати нові можливості, резерви й ресурси розвитку й підвищення ефективності управління.

Комплексне використання CRM- та BPM-концепцій дає змогу реалізувати головну мету реінжинірингу – можливість побудови адаптивної системи, орієнтованої на обробку та виконання запитів отримувачів публічних сервісних послуг та побудови процесів їх надання таким

чином, щоб отримати максимальний результат за мінімальних фінансових та трудових витрат. Результат успішного реінжинірингу – япокращання числових показників та якості надання послуг.

Реінжиніринг процесів надання публічних послуг може бути ефективним, якщо виконано такі умови:

- готовність до прийняття відповідних управлінських рішень щодо реінжинірингу процесів;
- готовність персоналу до змін на рівні реалізації;
- наявність достатніх ресурсів і часу;
- наявність відповідних технічних та технологічних рішень.

Подальші наукові дослідження варто спрямувати на вивчення світового досвіду щодо теорії та практики реінжинірингу процесів у публічному управлінні, його аналізу та вироблення рекомендацій стосовно повсюдного їх запровадження в практику діяльності органів публічної влади.

Список використаних джерел

- Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 / Тони Бенедикт и др. ; под ред. А. А. Беляйчука, В. Г. Елиферова ; пер. с англ. М. : Альпина Паблшер, 2016. 480 с.
- Васиньова Н. С. Реінжиніринг в системі публічного управління. *Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій* : матеріали наук.-практ. конф. (24 квіт. 2019 р., м. Старобільськ) / ред. кол. : Л. Ц. Ваховський, Є. М. Хриков, О. І. Кравченко. Старобільськ : ДЗ «ЛНУ ім. Тараса Шевченка», 2019. 247 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4836/1/Vasin.pdf>
- Карпенко О. В., Савченко Н. В. Базові детермінанти формування сервісно-орієнтованої державної політики: контракціонізм та клієнтизм. *Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Серія : «Державне управління»*. 2017. № 3. С. 10–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2017_3_4
- Клімушин П. С., Спасібов Д. В. Концепція сервісно орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 21–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_2_5
- Костенюк Н. І. Зарубіжні практики застосування реінжинірингу органами місцевої влади. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 12.
- Осьмак А. С. Соціальний CRM як концепція цифрової взаємодії громадян та органів публічного врядування. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі* : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 22 листоп. 2019 р.) / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петрое, І. О. Дегтярьової.

References

- Benedikt, Toni, Bilodo, Njensi, Vitkus, Fil i dr. (2016). Svod znaniy po upravleniju biznes-processami: BPM СВОК 3.0 [Vault of knowledge on a management by business processes] / pod red. A. A. Belajchuka, V.G. Elifjorova ; Per. s angl. M. : Al'pina Pabliher, 2016. 480 s.
- Vasynova, N. S. (2019). Reinzhyrnyrh v systemi publicnogo upravlinnia [Reengineering is in the system of public management]. *Teoriia ta praktyka upravlinskoi diialnosti v umovakh sotsiokulturnykh transformatsii* : materialy nauk.-prakt. konf. (24 kvitnia 2019 r., m. Starobilsk) / Red. kol. : L. Ts. Vakhovskiy, Ye. M. Khrykov, O. I. Kravchenko. Starobilsk : DZ «LNU imeni Tarasa Shevchenka», 2019. 247 s. Retrieved from: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4836/1/Vasin.pdf>
- Karpenko, O. V., Savchenko, N. V. (2017). Bazovi determinanty formuvannia servisno-orientovanoi derzhavnoi polityky: kontraktsionizm ta kliientyzm [Basic determinants of the formation of service-oriented public policy: contractionism and clientelism]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy. Seriia : Derzhavne upravlinnia*. № 3. S. 10–15. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2017_3_4
- Klimushyn, P. S., Spasibov, D. V. (2017). Kontseptsiia servisno oriientovanoi derzhavy v konteksti modernizatsii publicnogo upravlinnia [Conception of the service oriented state is in the context of modernisation of public management]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. Vyp. 2. P. 21–28. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_2_5
- Kosteniuk, N. I. Zarubizhni praktyky zastosuvannia reinzhyrnyrhu orhanamy mistsevoi vlady [Foreign practices of application of reengineering by

Київ : НАДУ, 2019. С. 202–204. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/4aa5a211-2abf-4e91-ac03-6618152145cd.pdf>

Сидоренко В. В. Цикл Шухарта-Демінга (PDCA) для організації безперервного професійного розвитку фахівців (Україна, м. Біла Церква) *Електрон. зб. наук. пр. ЗОІППО*. 2020. N 2 (39). URL: https://drive.google.com/file/d/1_vQDw8DmWZibzQOGPQJyEljWaipdOINI/view

Системы менеджмента качества ISO 9000:2015(ru). Основные положения и словарь. URL: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:ru>

Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23 (2). С. 141–147. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> (дата звернення: 22.10.2019).

local government bodies]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. Vyp. 12.

Osmak, A. S. (2019). Sotsialnyi CRM yak kontseptsiiia tsyvrovoi vzaïemodii hromadian ta orhaniv publichnoho vriaduvannia [Social CRM as conception of digital cooperation of citizens and organs of public vriaduvannia]. *Teoriia ta praktyka publichnoho upravlinnia ta administruvannia u KhKhI storichchi* : materialy II Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii za mizhnarodnoiu uchastiu zdobuvachiv vyshchoi osvity ta molodykh vchenykh (Kyiv, 22 lyst. 2019 r.) / za zah. red. M. M. Bilynskoi, O. M. Petroie, I. O. Dehtiarovoi. Kyiv : NADU, 2019. S. 202–204. Retrieved from: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/4aa5a211-2abf-4e91-ac03-6618152145cd.pdf>

Sydorenko, V. V. (2020). Tsykl Shukharta-Deminha (PDCA) dlia orhanizatsii bezperervnoho profesiinoho rozvytku fakhivtsiv (Ukraina, m. Bila Tserkva) [Schuhart-Deming cycle (PDCA) for the organization of continuous professional development of specialists]. *Elektronnyi zbirnyk naukovykh prats ZOIPPO*. N 2(39). Retrieved from: https://drive.google.com/file/d/1_vQDw8DmWZibzQOGPQJyEljWaipdOINI/view

Sistemy menedzhmenta kachestva ISO 9000:2015(ru). Osnovnye polozhenija i slovar' [Systems of management of quality of ISO 9000 : 2015]. Retrieved from: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:ru>

Yurchuk N. P. (2019). CRM-systemy: osoblyvosti funktsionuvannia ta analiz ukrainskoho rynku [CRM-systems: features of functioning and analysis of the Ukrainian market]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. Vyp. 23(2). S. 141–147. Retrieved from: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> (data zvernennia: 22.10.2019).

Осьмак Антон Сергійович,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри національної економіки та публічного управління,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
03057, Україна, Київ, проспект Перемоги, 54/1

Яріш Анатолій Анатолійович,

аспірант кафедри інформаційної політики та цифрових технологій,
Національна академія державного управління при Президентові України,
03057, Україна, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 20

Цитування: Осьмак А. С., Яріш А. А. Концептуальні засади впровадження реінжинірингу сервісної діяльності органів публічної влади. *Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2021. № 2 (101). С. 21–26.

Стаття надійшла: 20.05.2021

Схвалено до друку: 24.05.2021

Osmak, Anton S.,

Philosophy Doctor of Public Management and Administration, Associate Professor of Macroeconomics and Public Administration Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 54/1, Prospect Peremogy, 03057, Kyiv, Ukraine
E-mail: anton.osmak@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1960-8353>

Yarish, Anatolii A.,

Ph.D Student of Information Policy and Digital Technologies Department, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, 20, Anton Tsedyk St., Kyiv, 03057, Ukraine
E-mail: infpol@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-8834-905X>

Citation: Osmak, A. S., Yarish, A. A. (2021). Kontseptualni zasady vprovadzhennia reinzhynirynhu servisnoi diialnosti orhaniv publichnoi vlady [Conceptual principles of implementation of reengineering of service activity of public authorities]. *Bulletin of the NAPA. Series «Public Administration»*. Is. 2 (101). P. 21–26 [in Ukrainian].

Article received: 20.05.2021

Accepted: 24.05.2021