

Інструменти підвищення ефективності в державних установах

Ефективність діяльності державних установ є ключовим показником їхньої спроможності виконувати поставлені завдання та задовольняти потреби суспільства. Сучасні виклики, зокрема необхідність забезпечення прозорості, підвищення продуктивності та економії ресурсів, вимагають впровадження нових підходів та інструментів для управління державними процесами.

Ефективність у державних установах є ключовою категорією, яка відображає здатність цих установ досягати поставлених цілей та завдань із мінімальними витратами ресурсів, включає в себе кілька аспектів [8]:

- Результативність – міра досягнення встановлених цілей та завдань.
- Продуктивність – співвідношення між вхідними ресурсами та вихідними результатами.
- Економічність – раціональне використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів.

У контексті державного управління ефективність означає надання якісних послуг громадянам, забезпечення громадського порядку, виконання законодавчих актів та підтримка соціальної стабільності. Основні інструменти підвищення ефективності можна розподілити на кілька категорій, включаючи організаційні, технологічні, фінансові та управлінські рішення. Кожен з цих інструментів відіграє важливу роль у вдосконаленні процесів, покращенні управлінських рішень та досягненні стратегічних цілей державних установ. Наприклад, оптимізація організаційної структури дозволяє скоротити бюрократичні перепони, тоді як впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як CRM- та ERP-системи, сприяє автоматизації процесів та покращенню взаємодії з громадянами.

Впровадження інформаційних систем у державних установах має численні переваги, які сприяють підвищенню їх ефективності та якості надання послуг. Автоматизація рутинних процесів дозволяє значно скоротити час на їх виконання та мінімізувати людські помилки, що безпосередньо впливає на

продуктивність роботи. Інформаційні системи також підвищують рівень обслуговування громадян, забезпечуючи їм швидкий і зручний доступ до послуг, що сприяє зростанню задоволеності.

CRM (Customer Relationship Management) - системи управління взаємовідносинами з клієнтами, є важливим інструментом для будь-якої організації, що прагне покращити свої відносини з клієнтами, підвищити якість обслуговування та оптимізувати бізнес-процеси. У державному управлінні CRM-системи також знаходять широке застосування для підвищення ефективності взаємодії з громадянами та забезпечення більш прозорих і якісних послуг [10]. Переваги використання CRM-систем у державному управлінні досить широкі та аргументні та описані в таблиці 1.

Таблиця 1

Переваги використання CRM-систем у державному управлінні

Переваги	Використання
Покращення обслуговування громадян	CRM - системи дозволяють більш ефективно управляти запитами громадян, забезпечуючи швидке та якісне надання послуг.
Підвищення прозорості та підзвітності	Системи забезпечують прозорість процесів взаємодії з громадянами, що сприяє підвищенню довіри до державних установ.
Оптимізація процесів	Автоматизація рутинних процесів дозволяє зменшити навантаження на працівників та підвищити загальну ефективність установи.
Покращення управлінських рішень	CRM - системи забезпечують доступ до актуальних даних, що дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

CRM-системи є потужним інструментом для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами у різних сферах, включаючи державне управління. Використання цих систем дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування, підвищити прозорість та оптимізувати процеси, що в кінцевому підсумку сприяє покращенню якості державних послуг та підвищенню довіри громадян до державних установ.

Зарубіжний досвід впровадження CRM-систем у державному управлінні, характеристика їх використання та види програм надані в таблиці 2.

Таблиця 2

Зарубіжний досвід впровадження CRM-систем у державному управлінні

Характеристика	<i>Естонія [9]</i>	<i>Сінгапур [11]</i>	<i>Канада [13]</i>	<i>Велика Британія [10]</i>	<i>США [14]</i>
	CRM-системи в Естонії використовуються для покращення взаємодії між урядом та громадянами. Завдяки впровадженню CRM-систем громадяни можуть отримувати більшість державних послуг онлайн, що значно спрощує та прискорює взаємодію з державними органами	Впровадження CRM-систем у державному управлінні Сінгапуру дозволило підвищити якість обслуговування громадян та забезпечити більш ефективне управління державними ресурсами	В Канаді CRM-системи використовуються для покращення взаємодії між урядом та громадянами. Це дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування та задоволеності громадян	Велика Британія активно впроваджує CRM-системи для покращення якості державних послуг та підвищення ефективності державного управління	У США CRM-системи впроваджуються в різних державних установах для покращення обслуговування громадян та підвищення ефективності управління
CRM-системи	E-Estoni - платформа, що об'єднує різні державні послуги в єдину систему, дозволяючи громадянам отримувати доступ до необхідної інформації та послуг через інтернет.	OneService App - мобільний додаток, що дозволяє громадянам повідомляти про проблеми в громадських місцях та отримувати відповіді від відповідних державних установ.	Service Canada - організація, що надає доступ до різних державних послуг, використовує CRM-системи для управління взаємодією з громадянами.	Gov.uk Notify - система, що дозволяє державним установам надсилати повідомлення громадянам через електронну пошту, SMS та інші канали зв'язку.	U.S. Department of Veterans Affairs - використовує CRM-системи для управління взаємодією з ветеранами та надання їм необхідних послуг.
	X-Road - інтероперабельна система, яка забезпечує безпечний обмін даними між державними установами та приватним сектором	CRM-системи для управління громадськими запитами. Використовуються для відстеження та обробки запитів громадян, що дозволяє підвищити ефективність реагування на проблеми.	Canada Revenue Agency (CRA) - використовує CRM-системи для покращення обслуговування платників податків та забезпечення швидкої обробки запитів.	Digital Marketplace - платформа для надання державних послуг, яка використовує CRM-системи для управління взаємодією з користувачами.	Internal Revenue Service (IRS) - використовує CRM-системи для покращення обслуговування платників податків та забезпечення більш ефективного управління податковими процесами.

Досвід таких країн, як Естонія, Сінгапур, Канада, Велика Британія та США, показує, що використання CRM-систем дозволяє забезпечити більш ефективне управління взаємовідносинами з громадянами та підвищити рівень їхнього задоволення державними послугами.

Детальний огляд переваг та недоліків використання CRM-систем у державному секторі, дозволяє зрозуміти, як ці системи можуть сприяти підвищенню ефективності державних установ, а також визначити основні ризики та виклики, які необхідно враховувати при їх впровадженні.

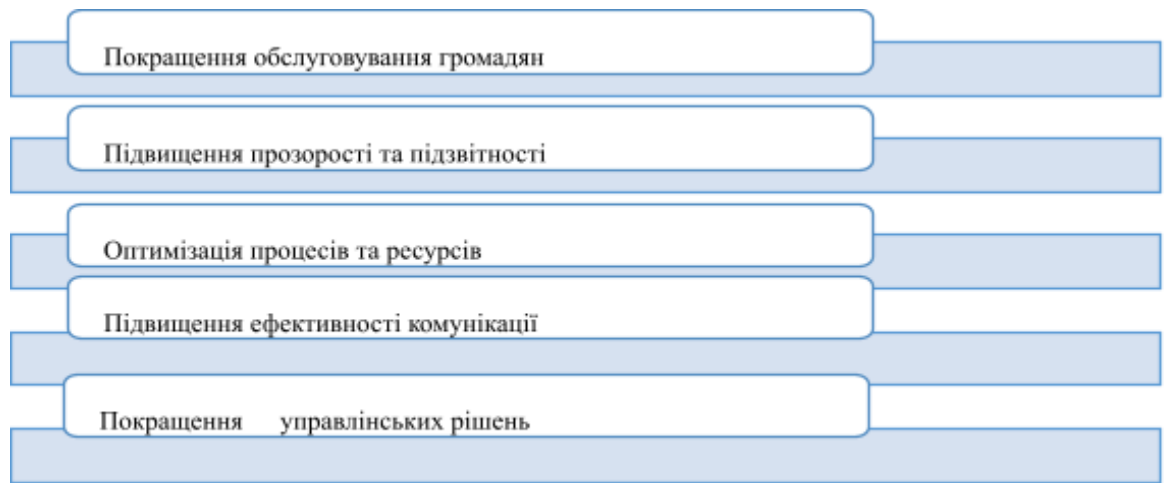


Рис. 1. Переваги використання CRM-систем у державному секторі

Побудовано автором на основі джерела [12]

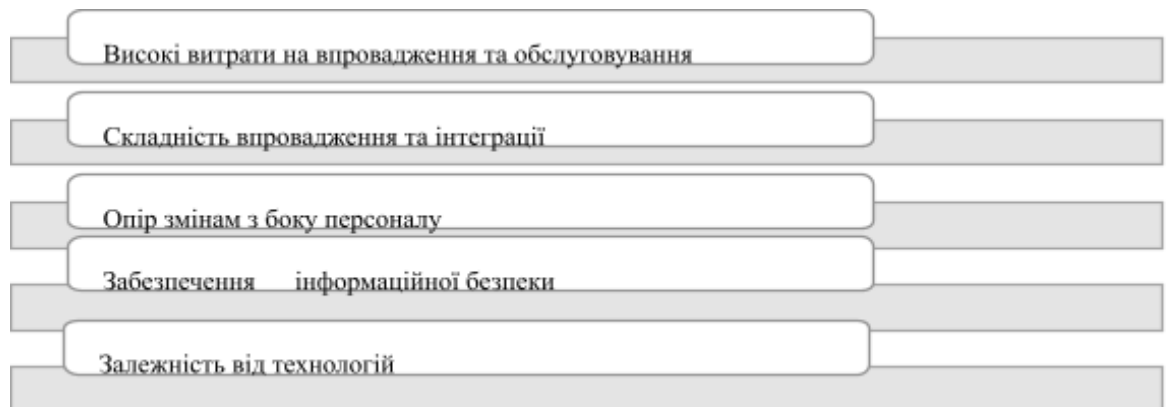


Рис. 2. Недоліки використання CRM-систем у державному секторі

Побудовано автором на основі джерела [6]

В умовах глобальної цифровізації державне управління України активно впроваджує сучасні інформаційні технології для підвищення ефективності та

прозорості надання державних послуг. Однак, впровадження CRM-систем у державних установах України стикається з низкою викликів, таких як фінансові обмеження, технічні проблеми, організаційні бар'єри та опір змінам. Незважаючи на ці труднощі, вже є позитивні приклади застосування CRM-технологій, зокрема в рамках таких проєктів, як "ДІЯ" та "Прозорий офіс".

Таблиця 3

Основні державні проєкти та ініціативи з використанням CRM-систем

Проекти	Опис	Роль CRM
1. Портал державних послуг "ДІЯ"	Портал "ДІЯ" є центральною платформою для надання електронних послуг громадянам та бізнесу. Він об'єднує різні державні сервіси та дозволяє отримувати послуги онлайн.	CRM-система використовується для управління взаємодією з користувачами порталу, обробки запитів та надання зворотного зв'язку.
2. "Прозорий офіс"	Ініціатива створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), що забезпечують прозорий та зручний доступ до державних послуг.	CRM-системи використовуються для управління записами громадян, моніторингу якості надання послуг та оптимізації процесів обслуговування.
3. "Електронний уряд"	Концепція електронного урядування, яка передбачає використання цифрових технологій для підвищення ефективності державного управління.	CRM-системи є ключовими інструментами для управління взаємодією між громадянами та державними установами, обробки запитів та забезпечення прозорості.

Побудовано автором на основі джерела [7,8,3]

Перспективи розвитку CRM-систем у державних установах України [2]:

1. Розширення функціональності. Подальша інтеграція CRM-систем з іншими інформаційними системами дозволить підвищити ефективність обміну даними та координації дій та використання аналітичних інструментів дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення на основі даних.
2. Залучення інвестицій. Залучення міжнародних інвесторів може сприяти фінансуванню проєктів з впровадження CRM-систем у державному секторі також підтримка з боку держави у вигляді фінансування та законодавчої бази сприятиме впровадженню CRM-систем.
3. Підвищення рівня підготовки персоналу. Підготовка персоналу до роботи з CRM-системами та підвищення їхньої кваліфікації сприятиме

успішному впровадженню систем, тому важливо забезпечити підтримку змін та мотивувати працівників до впровадження нових технологій.

CRM-системи мають значний потенціал для підвищення ефективності та якості надання державних послуг в Україні. Однак їхнє впровадження супроводжується певними викликами та проблемами, які необхідно враховувати при плануванні та реалізації таких проектів.

Фінансові обмеження [5]: Високі початкові витрати - вартість CRM-системи включає в себе придбання програмного забезпечення, ліцензії та підписки, що може бути значним фінансовим навантаженням для державних установ. Впровадження CRM-системи може вимагати модернізації існуючої IT-інфраструктури, що також потребує додаткових фінансових вкладень. Витрати на обслуговування та підтримку - CRM-системи потребують регулярного технічного обслуговування, що включає оновлення програмного забезпечення, виправлення помилок та забезпечення безпеки. Також підтримка користувачів, навчання персоналу та вирішення поточних проблем також потребують ресурсів.

У 2024 році бюджет Міністерства цифрової трансформації України суттєво збільшився, досягнувши приблизно 25 мільярдів гривень, що більше ніж на 300% перевищує бюджет попередніх років [8]. З цієї суми: 1,5 мільярда гривень буде спрямовано на фінансування оборонного проекту Brave1, який підтримує розробки у сфері технологій оборони, зокрема роботизовані системи, дрони та системи радіоелектронної боротьби; 438,7 мільйона гривень (близько 17% бюджету) виділено на розвиток функціоналу порталу "ДІЯ", включаючи сервіси електронного бронювання від мобілізації та впровадження нових державних послуг; 300 мільйонів гривень передбачено для Національної програми інформатизації, яка фокусується на розвитку електронного врядування та цифровізації в державному секторі; Найменша частка в 142 мільйони гривень піде на проєкт "Мрія", який слідує за освітнім процесом і здібностями учнів у школах України.

Технічні виклики [5]: Інтеграція з існуючими системами - CRM-системи повинні бути сумісними з існуючими інформаційними системами, що може вимагати значних зусиль з адаптації та інтеграції. Інтеграція різних систем може бути технічно складною, особливо якщо використовуються застарілі або різноманітні платформи. Забезпечення безпеки та конфіденційності даних - CRM-системи є привабливими цілями для кібератак, тому важливо забезпечити належний рівень захисту даних. CRM-системи обробляють велику кількість персональних даних, що вимагає дотримання високих стандартів конфіденційності.

Опір змін з боку персоналу [5]: Небажання змінювати звичні процеси. Багато працівників можуть не бажати змінювати звичні робочі процеси та впроваджувати нові технології. Недовіра до нових технологій та їх сприйняття як додаткового навантаження може стати суттєвою перешкодою. Потреба в навчанні та адаптації - впровадження CRM-систем вимагає навчання персоналу, що потребує часу та ресурсів. Працівники повинні адаптуватися до нових робочих процесів та інструментів, що може бути складним та вимагати додаткової мотивації.

Організаційні та управлінські виклики [1]: Відсутність чіткого планування та стратегії. Відсутність чітко визначених цілей та завдань для впровадження CRM-системи може призвести до невдачі проекту, а недостатня координація між різними підрозділами та відсутність єдиного підходу до впровадження CRM-системи можуть стати суттєвою перешкодою. Зміна управлінських підходів. Впровадження CRM-систем вимагає переосмислення та оптимізації існуючих управлінських процесів. Важливою умовою успішного впровадження CRM-систем є підтримка та активна участь керівництва у процесі змін. Реформа цифровізації в регіонах України демонструє помітні успіхи. Зокрема, реалізовано понад 210 проєктів у сферах освіти, медицини, адміністративних послуг та інфраструктури. Програма покращення інтернет доступу охопила понад 300 громад, які отримали високошвидкісний інтернет. У регіонах працює 300 ЦНАПів, що надають адміністративні послуги онлайн,

через платформу "ДІЯ". Також було впроваджено Цифровий паспорт і електронні сервіси в місцеві управління, що зменшило бюрократичні процеси і підвищило доступність державних послуг. Запропоновані заходи включають створення єдиної національної платформи, інтеграцію CRM-систем з існуючими інформаційними системами, підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення належного рівня інформаційної безпеки та активне залучення громадян до процесів управління.

CRM-системи можуть суттєво підвищити ефективність державних установ, оптимізуючи взаємодію з громадянами та іншими учасниками державних процесів. У цьому розділі розглянемо конкретні пропозиції щодо впровадження та використання CRM-систем у державних установах України для покращення їхньої ефективності. Для більш детального аналізу витрат на цифровізацію можна звернути увагу на досвід інших держав, таких як Естонія та Сінгапур. Наприклад, Естонія витратила близько 1.6 мільярда євро на цифрову трансформацію, що дозволило заощадити 2% ВВП щороку завдяки автоматизації послуг та зменшенню паперової бюрократії, та завдяки чому досягти значного розвитку е-урядування. Аналогічно, в Україні очікувані витрати на цифровізацію становлять близько 25 мільярдів гривень у 2024 році. А ось Сінгапур інвестував близько \$3.5 мільярдів у цифрову трансформацію державного управління, що дозволило підвищити ефективність роботи уряду та зменшити витрати на обслуговування громадян.

Очікувані результати цифровізації в Україні: Покращення доступу до державних послуг - громадяни отримають зручніший та швидший доступ до державних послуг завдяки платформам на зразок "ДІЯ". Це сприятиме зниженню бюрократичного навантаження та зменшенню черг; Зменшення витрат на адміністрування - впровадження електронних документів та автоматизація процесів допоможуть скоротити витрати на управління, зокрема на паперову документацію та ручне оброблення запитів; Підвищення прозорості - електронне урядування зменшить корупційні ризики та покращить підзвітність органів влади, оскільки всі процеси будуть прозорими та

доступними для моніторингу; Економічне зростання -цифровізація створить умови для розвитку малого і середнього бізнесу, надаючи швидший доступ до державних послуг та інформації, що стимулюватиме підприємницьку активність; Інклюзивність та покращення якості життя - жителі віддалених регіонів отримають рівні можливості доступу до послуг, що дозволить зменшити нерівність між різними частинами країни; Підвищення кібербезпеки - інвестиції в кіберзахист сприятимуть безпеці державних даних, зменшать ризик кіберзагроз, захистять критичну інфраструктуру та приватну інформацію громадян.

Очікувані витрати України на цифрові проєкти у 2024 році складають 25 мільярдів гривень. Ці кошти підуть на фінансування ключових проєктів, таких як розширення функціоналу "Дії", підтримка оборонних ініціатив через Brave1, розробка освітнього додатку "Мрія", а також забезпечення цифровізації управлінських процесів на державному рівні, також, реформа спрямована на створення зручного цифрового середовища для громадян, що сприяє економічному зростанню.

В ході дослідження встановлено, що ефективність державних установ є багатограним показником, який включає результативність, продуктивність та економічність. Висока ефективність сприяє підвищенню якості наданих послуг, зміцненню довіри громадян до уряду та забезпеченню сталого розвитку суспільства. Основні інструменти підвищення ефективності, такі як оптимізація організаційної структури, впровадження сучасних інформаційних технологій і розвиток людського потенціалу, відіграють вирішальну роль у досягненні цих цілей. В Україні впровадження CRM-систем також має значний потенціал, проте стикається з рядом викликів, серед яких фінансові обмеження, технічні труднощі, опір змінам та потреба в належній підготовці персоналу. Для успішної реалізації таких проєктів необхідне комплексне вирішення цих проблем, активна підтримка з боку держави та залучення інвестицій.

Список літератури

1. Батюк Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів. Наукові інновації та передові технології. 2024. №2 (30). С. 364–373.
2. Гуцул Ю. Інструменти управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки. Економіка та суспільство, (61). 2024 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-139>.
3. Євсюкова О. В., Михайлова Т. М. Державна служба України: специфіка складнощів модернізаційного процесу // Національна академія державного управління при Президентові України, Університет Миколаса Ромеріса (Литовська Республіка) 2023. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/3.pdf.
4. Ковтун М.С., Хрякова Н.О. (2018). Відкриті дані в Україні: сутність та стан розвитку. Форум права, № 2, С. 66–73.
5. Оцінка інноваційного розвитку та структурні трансформації в економіці України: колективна монографія / [Єгоров І.Ю., Бажал Ю.М., Кіндзерський Ю.В. та ін.] ; за ред.: чл.-кор. НАН України І.Ю. Єгорова та д.е.н. Ю.В. Кіндзерського ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Електронні дані. К., 2023. 240 с. : табл., рис. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/Otsinka-innovatsijnoho-rozvytku.pdf>.
6. Особливості становлення української моделі державного управління. Державне управління. Том 2. – Бібліотека електронних підручників e-Pidruchniki.com: URL: <https://e-pidruchniki.com> (дата звернення: 19.09.2024).
7. Проект "ДІЯ" – Офіційний портал України з надання електронних послуг. URL: <https://diia.gov.ua>.
8. Проект "Прозорий офіс" – Інформація про надання адміністративних послуг в Україні за допомогою CRM-систем. URL: <https://prozoro.gov.ua>.
9. E-Estonia – Офіційний урядовий ресурс, де можна дізнатися про впровадження CRM-систем у державному управлінні Естонії: URL: <https://eestonia.com>.
10. Gov.uk Notify – Офіційна система CRM для урядових повідомлень у Великій Британії. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/govuk-notify>.
11. International Labour Office. (2020). Global Employment Trends for Youth 2020: Technology and the Future of Jobs. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_737648.pdf.
12. KPMG International. (2021). Modernizing Government: Global Trends. URL:

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/04/modernizing-government-global-trends.pdf>.

13. Service Canada – Офіційний урядовий портал Канади для надання послуг громадянам. URL: <https://www.canada.ca/en.html>.

14. U.S. Department of Veterans Affairs. CRM-систем у міністерстві ветеранів США. URL: <https://www.va.gov/>.