

РОЗДІЛ 4. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКАЗАСТОСУВАННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ
У ПРОЦЕСАХ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ
USE OF REENGINEERING IN PROVIDING SOCIAL SERVICES

УДК 005.591.4:364.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure73-24>**Рябокоть І.О.**¹

к.е.н.,

доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом,
Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана**Кравчук О.І.**²

к.е.н., доцент,

доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом,
Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана**Varis I.O.**³

к.е.н., доцент,

доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом,
Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана**Ryabokon Ivan**Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman**Kravchuk Oksana**Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman**Varis Iryna**Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

На тлі викликів одночасного контролю за державними витратами та підвищення ефективності та якості соціальних послуг, у відповідних державних установах виникає необхідність у процесах реструктуризації, реінжинірингу та насичення інформаційними технологіями. Досі такі радикальні управлінські зміни були притаманні лише комерційним організаціям. Однак сучасні політико-економічні умови вимагають більш ефективного підходу до неприбуткових структур, основною метою якої є надання населенню соціальних послуг. У цьому контексті першочерговим завданням є запровадження інновацій, нових методів, технік, технологій, механізмів та інструментів для вдосконалення процесів надання соціальних послуг. Таке завдання передбачає вирішення багатьох проблем, які виникають унаслідок необхідності про такі нововведення, незнання про такі новації і про способи використання таких технологій і проведення таких змін, небажання конкретних осіб знизити рівень бюрократії у відповідних органах та установах, а також несприйняття змін і небажання використовувати їхні переваги. У зв'язку з цим надзвичайно актуальним є створення середовища, в якому буде забезпечено надання якісних послуг, зокрема соціальних, у максимально доступний спосіб. Саме інструмент реінжинірингу сприятиме вирішенню цих завдань та усуненню проблем. Застосування процесів реінжинірингу передбачає кардинальні зміни у сфері надання соціальних послуг.

Ключові слова: реінжиніринг, соціальні послуги, технології, інформатизація, цифровізація, інновації.

In light of the challenges of simultaneously controlling public spending and improving the efficiency and quality of social services, the relevant public institutions are facing the need to restructure, reengineer and saturate with information technology. However, the current political and economic conditions require a more effective approach to non-profit organizations whose main goal is to provide social services. In the midst of the dual challenge of managing public expenditures while also improving the efficiency and quality of social services provided, public sector organizations worldwide are currently undergoing significant transformations. This restructuring, re-engineering, and integration of information technology were once primarily applied in the realm of commercial industry. In this context, the primary task is to introduce innovations, new methods, techniques, technologies, mechanisms, and tools to improve the processes of social services provision. This task involves solving many problems that arise as a result of lack of awareness of such innovations and ways to use such technologies and implement such changes, unwillingness of individuals to reduce bureaucracy in the relevant bodies and institutions, as well as rejection of changes and unwillingness to use their benefits. In this regard, it is extremely important to create an environment in which quality services, including social services, will be provided in the most accessible way possible. An increasing number of nations are adopting a strategy that includes, among other things, implementing customer orientation, distinguishing between political and operational decisions, and managing based on results. As a result, embracing a business-focused approach leads to a significant shift in behavior, moving away from bureaucratic concerns in organizational governance towards market-oriented priorities centered around client satisfaction. This transition involves incorporating private sector knowledge, expertise, and management practices. It is the reengineering tool that will help solve these problems and eliminate them. The use of reengineering processes implies fundamental changes in the provision of social services.

Key words: reengineering, social services, technology, informatization, digitalization, innovation.

Постановка проблеми. Зараз в Україні спостерігається стрімкий перехід до нової парадигми управління процесами надання соціальних послуг. Соціальні менеджери активно застосовують сучасні управлінські технології, використовуючи інноваційні методи стратегічного планування, проектного менеджменту, електронного урядування, електронної демократії та інші нововведення. Це необхідно для відповіді на сучасні потреби

громадян, виклики часу, які актуалізують забезпечення повноправного членства в Європейському Союзі та інших міжнародних організаціях. Такі заходи також сприяють підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародній арені. Однак, впровадження інноваційного підходу в наданні соціальних послуг викликає різні думки та оцінки серед стейкхолдерів. Існують різні погляди на доцільність, ефективність та потребу

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2005-6576>² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9502-5045>

у вдосконаленні цих інновацій. Зважаючи на актуальність використання новітніх технологій, на сьогодні важливо вирішити питання щодо їхнього впровадження в публічний сектор для забезпечення якісних, систематизованих, оперативних та безконтактних соціальних послуг, особливо у контексті воєнних подій. Саме тому стає особливо актуальним застосування в процесах надання соціальних послуг методу реінжинірингу, який вже успішно зарекомендував себе в приватному економічному секторі. Використання реінжинірингу допоможе оптимізувати та покращити процеси, раціоналізувати ресурси та забезпечити більш ефективну роботу надавачів соціальних послуг. Такий підхід є необхідним у пошуку ефективних рішень для підвищення якості надання соціальних послуг в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням реінжинірингу бізнес-процесів надання соціальних послуг присвячені численні міжнародні наукові дослідження, зокрема таких авторів як: В. Віракуді та М. Янссен [4], В. Йелапата та С. Джеан [1] Г. Хашем [2], Р. Штраєр та Г. Фельдман [3]. Окремі аспекти реінжинірингу висвітлені в працях українських науковців: Л.О. Аніщенко, О.В. Каут і С. В. Дунайчук [5], О.В. Гнилянської [6], С.П. Крамарчук та Н. П. Лубкей [11], О. В. Ревенко та І.Я. Іпполітової [14]. Ключові аспекти надання соціальних послуг наведені в працях С.О. Горбунової-Рубан і І.М. Вітковської [7], Ю.В. Денисової та інших [8], О.О. Кравченко [10] та Л.В. Пономаренко [13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на значну кількість сучасних наукових публікацій на цю тему, важливим є теоретичне осмислення та поглиблення розуміння в контексті нових викликів, що постають у процесах надання соціальних послуг, зокрема всебічний аналіз етапів, компонент та елементів реінжинірингу бізнес-процесів як інструмента підвищення якості надання соціальних послуг в умовах сучасних викликів.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення ключових управлінських концепцій, пов'язаних із впровадженням реінжинірингу в процеси надання соціальних послуг, які орієнтовані на потреби та інтереси людини а також передбачають застосування передових технологій та інноваційних підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реінжиніринг бізнес-процесів, або переосмислення процесів, виник наприкінці минулого сторіччя як радикальний підхід до підвищення ефективності бізнесу, в основі якого лежить концепція, що першочерговим завданням бізнесу є створення споживчої цінності. Реінжиніринг спрямований на переорієнтацію організаційної інфраструктури та зосередження на кількох основних

бізнес-процесах, які створюють продукти та надають послуги, щоб відповідати очікуванням споживачів [2]. Бізнес-процеси можна розглядати як послідовність логічно пов'язаних видів діяльності, які об'єднують задля створення відчутної цінності для клієнта. Таким чином, бізнес-процеси зосереджують зусилля організації на горизонтальному, міжфункціональному ланцюжку видів діяльності, через який має проходити будь-яка взаємодія з клієнтом, щоб задовольнити його потребу в послугі чи продукті. Визначені та впорядковані в результаті реінжинірингу, ці основні процеси забезпечують більш прозорий, вимірюваний та міжфункціональний погляд на організаційну структуру.

Хоча ініціативи з реінжинірингу бізнес-процесів у державному секторі більше стосуються якості та ефективності послуг, ніж фінансових показників, основні принципи перепроєктування процесів залишаються незмінними:

- орієнтація на реальні потреби клієнтів і чітко визначені цілі надання послуг;
- зосередження на міжфункціональних (або міжорганізаційних) ключових процесах, які створюють цінність для клієнта;
- вимірювання якості послуг на основі ефективності процесів надання послуг, а не на основі результатів діяльності функціональних підрозділів;
- впровадження інформаційних технологій для підтримки інтеграції бізнес-процесів, а не для автоматизації окремих функцій [4].

Таким чином, у підсумку викладене вище є підґрунтям для побудови концептуального підходу до впровадження реінжинірингу в процеси надання соціальних послуг (рис. 1).

Коли мова йде про реінжиніринг процесів надання соціальних послуг, це означає переосмислення та оптимізацію процесів, пов'язаних із забезпеченням соціальних послуг певним категоріям населення. Такі послуги можуть включати, але не обмежуються, соціальну допомогу, медичне обслуговування, психологічну підтримку, допомогу людям з інвалідністю, дітям та іншим вразливим групам.

Тому, концепт реінжинірингу процесів надання соціальних послуг має базуватися на наступних принципах:

- інноваційність – створення абсолютно нових рішень, що вимагають насаги, швидкості в прийнятті рішень, сміливості, творчого та нестандартного мислення, бачення перспективного майбутнього, інтелектуальної гнучкості, і здатності ризикувати;
- орієнтація на процес – зосередження на якості та оптимізації бізнес-процесів, з метою покращення продуктивності та ефективності;
- орієнтація на потреби споживача: метою є задоволення потреб громадян, що досягається шляхом застосування як техноцентричного підходу

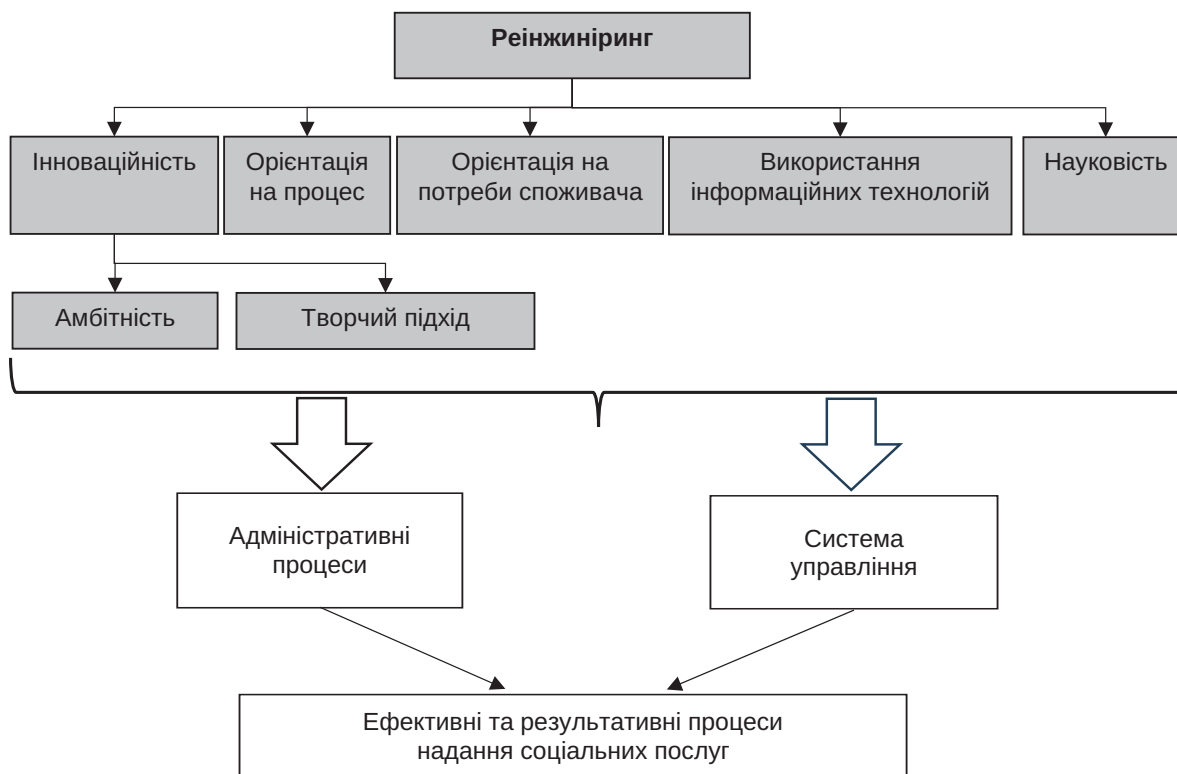


Рис. 1. Концептуальний підхід до впровадження реінжинірингу в процеси надання соціальних послуг

Джерело: побудовано авторами на основі [5; 6; 14]

(створення інфраструктури для забезпечення потреб людей – засоби задоволення потреб), так і людиноцентричний підхід (спрямований на кінцевий результат – задоволення потреб громадян);

– використання інформаційних технологій – надання соціальних послуг на високому рівні, без перешкод і у зрозумілому форматі за рахунок цифровізації та впровадження систем електронного документообігу;

– науковість – застосування методів реінжинірингу на практиці з урахуванням принципів наукового пізнання та об’єктивних законів і закономірностей.

На відміну від допоміжних процесів з великою кількістю транзакцій, які часто зустрічаються в банківських, страхових, білінгових та інших комерційних послугах, соціальні послуги мають ряд особливих характеристик, через які реінжиніринг може не в повній мірі вирішити всі нагальні завдання. До цих характеристик відносяться:

– акцент на професійному втручанні, а не на рутинній адміністративній роботі;

– етичні вимоги до розсудливості, доброчесності та чутливості;

– відносно невеликий обсяг транзакцій для багатьох з цих послуг;

– фрагментація процесів між різними установами, що часто ускладнюється географічною віддаленістю;

– нечітка або фрагментарна підзвітність за результати послуг та діяльність з їх надання [8].

Отже, завдання полягає в тому, щоб вивести реінжиніринг бізнес-процесів та інформаційні технології за рамки їх традиційних сфер застосування, де операційне середовище характеризується великим обсягом рутинних транзакцій, які зазвичай обробляються в централізованих офісах. Роль реінжинірингу бізнес-процесів у перепроєктуванні соціальних послуг перш за все полягає в реорганізації системи їх надання. Часто виявляється, що саме система надання послуг є недосконалою, що обмежує можливості соціальних працівників. Ефективність працівників соціальних служб можна підвищити лише шляхом більш ефективного використання їхніх навичок та ресурсів у добре інтегрованій системі надання соціальних послуг. Враховуючи вищевикладене, пропонуємо наступний механізм реінжинірингу процесів надання соціальних послуг (рис. 2).

Кожен фахівець має власний погляд на свою роль з точки зору продукту або послуги, яку можна виміряти. Відповідно, спроби переосмислити соціальні послуги в рамках бізнес-процесів часто зустрічають опір і звинувачення в спрощенні та технократизмі. Щоб усунути можливі протиріччя, необхідно чітко визначити перелік надаваних послуг, а також засоби об’єктивного та регулярного

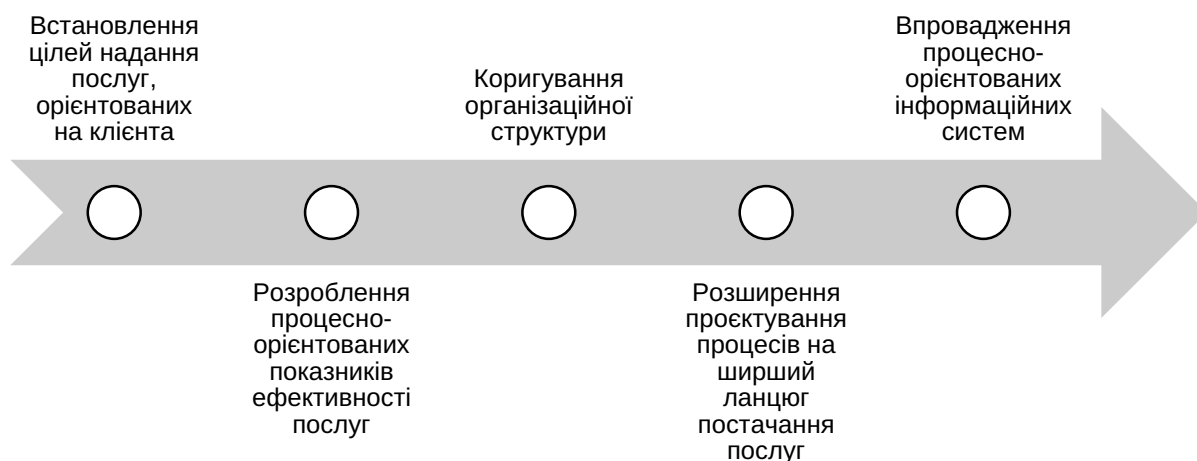


Рис. 2. Механізм реінжинірингу процесів надання соціальних послуг

Джерело: побудовано авторами

оцінювання ефективності процесів надання відповідних послуг.

Вимірювання користі від соціальних послуг для клієнтів, особливо для персональних соціальних послуг, багато з яких спрямовані на постійну підтримку, пов'язане з багатьма труднощами. Тим не менш, від постачальників державних послуг зараз вимагається розроблення більш структурованих механізмів для регулярного вимірювання надання послуг, з урахуванням витрат і результатів. Особлива складність вимірювання ефективності багатьох персональних соціальних послуг полягає у фрагментарному характері системи надання послуг [12]. У процесно-орієнтованому середовищі вимірювання послуг ґрунтується на результатах процесу (оцінювання відбувається відповідно до узгоджених цілей послуги), а не на внутрішніх оцінках функціональної ефективності. Таким чином, в організації, що використовує процесний підхід, показники ефективності та результативності послуг є доступнішими. Акцент варто робити на вимірюванні саме системи надання соціальних послуг та довгостроковому оцінюванні основних завдань, встановлених для відповідних послуг. Неузгоджені показники ефективності можуть спричинити дії, які негативно впливатимуть на комплексну ефективність послуг. В процесно-орієнтованій організації надання послуг міжвідомчі конфлікти попереджаються саме завдяки показникам. Спільне узгодження цілей надання послуг та наскрізних заходів, а також професіоналізм і прагматизм на місцях сприяють усуненню протиріч між відомствами.

Бізнес-процеси є міжфункціональними за своєю природою, зосереджуючись на кінцевих цілях послуг, а не на внутрішніх функціональних проблемах. Послуга та відповідна організаційна модель визначаються на кожній ланці ланцюжку процесу діяльності, з метою оптимізації ефективності послуги. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає

структурну перебудову організації, оскільки існуючі канали підзвітності та функціональний поділ перешкоджають вільному потоку звітності та інформації між нововизначеними бізнес-процесами. Реорганізація навколо цілей послуг і бізнес-процесів, а не функцій чи спеціалізацій, забезпечує значно більшу стратегічну зосередженість і чіткість підзвітності. Вона також зменшує невизначеність ролей і надає соціальним працівникам чіткі цілі та наскрізний контроль над процесами. Таким чином, організаційну структуру можна розглядати як один з головних важелів проєктування, доступних при впровадженні процесно-орієнтованих організацій.

Для надання багатьох соціальних послуг часто необхідна взаємодія декількох відомств. У контексті реінжинірингу процеси надання соціальних послуг можна розглядати як послідовність дій, необхідних для завершення кожної окремої послуги, що охоплює всі залучені внутрішні та зовнішні установи. Впровадження міжвідомчих процесів, на відміну від організації потоків звітності та інформації, впровадження міжвідомчих процесів є більш складним завданням з огляду на розбіжності в ролях, цілях, заходах, структурах та системах різних відомств. Тим не менш, інтегровані ланцюги постачання, що залучають сукупність різноманітних постачальників, виробників та дистриб'юторів, є сьогодні поширеним явищем у діловому світі. Ці міжфірмові процеси враховують тісну взаємозалежність у ланцюгу поставок, необхідну для задоволення потреб клієнтів, і реорганізують договірні відносини в модель партнерської співпраці. Ключовими рисами такої успішної співпраці є: спільне розуміння цілей процесу, діяльності, потоків та підзвітності; заходи, засновані на процесах, які підтримують інтеграцію в ланцюжку поставок; сумісні організаційні структури та інформаційні системи.

Розвиток міжвідомчих процесів найкраще досягається шляхом залучення всіх учасників процесу. Наведений нижче підхід до розроблення міжвідомчих процесів надання послуг повинен стимулювати необхідні організаційні зміни та співпрацю, а також визначати критичні інфраструктурні потреби перепроєктованих процесів надання послуг (табл. 1).

Міжвідомчі процеси надання послуг відносяться до спільних дій та координації між різними організаціями або департаментами з метою забезпечення послуг клієнтам або громаді. Ці процеси можуть охоплювати різні області, такі як охорона здоров'я, управління кризами, соціальна допомога, охорона навколишнього середовища тощо. Крім виділених у табл. 1, також існують і інші підходи, які можуть використовуватись при розробленні міжвідомчих процесів надання послуг, а саме:

1) стандартизація даних, за якої розробники проекту повинні домовитись про стандартизовані формати даних, що дозволяють обмін інформацією між системами, що забезпечить єдину термінологію для взаємодії та обробки даних;

2) системи спільного доступу необхідні, оскільки різні організації можуть зберігати свої дані на власних серверах, але забезпечувати доступ до цих даних для інших учасників через безпечні API (інтерфейси програмування додатків);

3) використання спеціалізованих платформ або сервісів для оркестрації та керування послідовністю процесів між різними організаціями;

4) автоматизація рішень, яке передбачає застосування інтелектуальних алгоритмів для автоматичного прийняття рішень на основі отриманих даних та параметрів;

5) забезпечення безпеки даних через застосування механізмів шифрування та ідентифікації для захисту конфіденційності даних та попередження несанкціонованого доступу;

6) моніторинг та аналітика процесів, впровадження засобів яких дозволить виявляти проблеми та покращувати ефективність;

7) створення правил та процедур, узгодження їх між усіма учасниками, що забезпечує однаковий рівень обслуговування та стандарти для клієнтів.

Реалізація міжвідомчих процесів надання соціальних послуг може бути складною через різні технічні, культурні та правові аспекти, які необхідно враховувати під час розроблення таких систем. Також, існують різні підходи до реалізації міжвідомчих процесів, і вони можуть залежати від конкретного контексту та мети проекту.

Враховуючи відсутність єдиного відомчого контролю та підвітності у сфері надання певних соціальних послуг, структурна реорганізація сама по собі не може впорядкувати ці послуги. Тому вирішальне значення матиме розроблення уніфікованих цілей, процедур, що піддаються перевірці, та інформаційних систем. Інформаційні технології можуть відігравати важливу роль у впровадженні таких процедур і систем, що сприятиме міждисциплінарним зусиллям.

Отже, враховуючи все вищесказане, основними перевагами застосування реінжинірингу у процесах надання соціальних послуг є:

- вищі якість, швидкість і доступність надаваних соціальних послуг;
- зменшення бюрократичних процесів;
- ефективніше управління наявними ресурсами з використанням оптимальних методів та практик;
- забезпечення прозорості та відкритості в діяльності відомств, що надають соціальні послуги.

Проте, у процесі впровадження реінжинірингу в процеси надання соціальних послуг може виникнути ряд проблем, які необхідно враховувати:

- обмежені фінансові ресурси;
- наявність бюрократичних обмежень;
- недостатній кадровий потенціал та брак кваліфікованих спеціалістів для здійснення реінжинірингу;
- опір змінам з боку керівників, працівників та споживачів.

Висновки з проведеного дослідження. Державні установи все частіше змушені застосо-

Таблиця 1

Підхід до розроблення міжвідомчих процесів надання послуг

Етапи, №	Заходи
1	Створити міжвідомчу проектну групу для визначення та діагностики поточного потоку інформації та звітності в усіх основних процесах
2	Визначити ключові внутрішні та міжвідомчі вади в цих процесах, а також виділити організаційні фактори, що їх спричинили
3	Розробити та узгоджувати нові проекти міжвідомчих ключових процесів.
4	Узгодити основні цілі, заходи, та потоки процесу
5	Узгодьте процесно-орієнтовані показники для всього ланцюжка діяльності, а також для сегменту процесу кожного відомства
6	Розробити допоміжну організаційну інфраструктуру, зокрема: відповідні структури; реалістичні міжвідомчі процедури; процесно-орієнтовані ІТ-системи

Джерело: побудовано авторами на основі [1; 3; 11]

увати методи управління приватного сектору, з метою надання більш ефективних послуг. Реінжиніринг бізнес-процесів разом із впровадженням передових інформаційних технологій стали ключовими елементами реорганізації в приватному секторі. Принципи аналізу, діагностики та проектування, втілені в реорганізації на основі реінжинірингу бізнес-процесів, забезпечують життєздатну основу для переосмислення наявних процесів надання соціальних послуг. За належного підходу на загальносистемному, міжвідомчому рівні реінжиніринг бізнес-процесів має усунути першопричини недоліків у наданні цих послуг і створити надійну організаційну структуру, здатну підтримувати оперативні та ефективні механізми надання послуг.

Отже, основою будь-якої реорганізації мають бути раціоналізовані процеси надання послуг, на основі яких можуть бути побудовані відповідні структури, показники ефективності та міжвідомчі процедури. Основний акцент має бути спрямований на організаційні та інфраструктурні зміни, необхідні для забезпечення безперервних процесів надання соціальних послуг. Зокрема, зусилля з реорганізації мають бути зосереджені на: встановленні чітких цілей послуг, підзвітності та заходів для кожної послуги; визначенні та впорядкуванні процесів надання послуг, зокрема, розширених міжвідомчих потоків інформації та звітності; впровадженні нових процесно-орієнтованих організаційних структур, показників ефективності та міжвідомчих процедур, які підтримують вільний потік інформації та звітності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Elapatha V.W., Jehan S.N. An Analysis of the Implementation of Business Process Re-engineering in Public Services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2020. Vol. 6. No. 4. P. 114. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc6040114>
2. Hashem, G. Organizational enablers of business process reengineering implementation: An empirical study on the service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2020. Vol. 69(2). P. 321–343. DOI: <https://doi.org/10.30845/ijbss.v9n9p14>
3. Strier R., Feldman G. Reengineering social work's political passion: Policy practice and neo-liberalism. *British Journal of Social Work*. 2018. Vol. 48. No. 3. P. 751–768. DOI: <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcx064>
4. Weerakkody V., Janssen M., El-Haddadeh R. The resurgence of business process re-engineering in public sector transformation efforts: exploring the systemic challenges and unintended consequences. *Information Systems and e-Business Management*. 2021. С. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10257-021-00527-2>
5. Аніщенко Л.О., Каут О.В., Дунайчук С.В. Використання персоналу як об'єкт реінжинірингу під час

удосконалення системи ризик-менеджменту логістичної системи промислових підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49. С. 72–76. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-14>

6. Гнилянська О.В. Переосмислення бізнес процесу через реінжиніринг. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2022. № 103. С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-103-10>

7. Горбунова-Рубан С.О., Вітковська І.М. Система надання соціальних послуг: сучасний стан. *Socioprospace: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*, 2020. Вип. 9. С. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2020-9-02>

8. Денисова Ю.В., Марильова А.В., Сансич О.С., Шубна О.В. Новітні методи удосконалення системи надання соціальних послуг в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3(61). С. 213–221. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3\(61\)-213-221](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3(61)-213-221)

9. Єгорова-Луценко Т.П. Цифровізація системи надання соціальних послуг в Україні. *Право та інноваційне суспільство*. 2020. № 2(15). С. 80–85. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2\(15\)-13](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2(15)-13)

10. Кравченко О.О. Соціальне обслуговування і соціальне забезпечення як основні форми надання соціальних послуг. *Проблеми соціальної роботи: філософія, психологія, соціологія*. 2018. № 1 (11). С. 67–72. DOI: [https://doi.org/10.25140/2412-1185-2018-1\(11\)-67-72](https://doi.org/10.25140/2412-1185-2018-1(11)-67-72)

11. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Вдосконалення процесу координації діяльності персоналу у структурних підрозділах медичної установи. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 58. С. 52–56. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct58-10>

12. Обушний С.М., Яковенко І.О. Удосконалення системи фінансування соціальних послуг в об'єднаних територіальних громадах. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2019. Том 1. № 3. С. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0103>

13. Пономаренко Л.В. Соціальне партнерство як спосіб удосконалення системи надання соціальних послуг на рівні громади. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2019. № 7 (91). С. 90–99. DOI: <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2019.07/090-099>

14. Ревенко О.В., Іпполітова І.Я. Теоретико-методичні аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 60. С. 109–117. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-21>

15. Семігіна Т.В. Соціальні послуги у територіальних громадах України: інновації правового регулювання. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2019. № 4. С. 65–75. DOI: <https://doi.org/10.33287/11221>

REFERENCES:

1. Elapatha, V.W., & Jehan, S.N. (2020). An Analysis of the Implementation of Business Process Re-engineering in Public Services. *Journal of Open Innovation:*

- Technology, Market, and Complexity*, vol. 6(4), p. 114. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc6040114>
2. Hashem, G. (2018). Organizational Enablers of Business Process Reengineering Implementation: An Empirical Study on the Service Sector. *International Journal of Business and Social Science*, vol. 9(9). DOI: <https://doi.org/10.30845/ijbss.v9n9p14>
3. Strier, R., & Feldman, G. (2017). Reengineering Social Work's Political Passion: Policy Practice and Neo-Liberalism. *The British Journal of Social Work*, vol. 48(3), pp. 751–768. DOI: <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcx064>
4. Weerakkody, V., Janssen, M., & El-Haddadeh, R. (2021). The resurgence of business process re-engineering in public sector transformation efforts: exploring the systemic challenges and unintended consequences. *Information Systems and e-Business Management*, pp. 1–21 DOI: <https://doi.org/10.1007/s10257-021-00527-2>
5. Anischenko, L., Kaut, O., & Dunaichuk, S. (2020). Vykorystannia personalu yak ob'ekt reinzhynirynhu pid chas udoskonalennia systemy ryzyk-menedzhmentu lohystychnoi systemy promyslovykh pidpriemstv [Use of personnel as an object of reengineering in improving the risk management system of the logistics system of industrial enterprises]. *Infrastruktura rynku*, vol. (49), pp. 72–76. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-14>
6. Hnylianska O. (2022). Pereosmyslennia biznes protsesu cherez reinzhynirynh [Rethinking the business process through reengineering]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo universytetu imeni V. N. Karazina seriia «Ekonomichna»*, vol. 103, pp. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-103-10>
7. Horbunova-Ruban, S., & Vitkovska I. (2020). Systema nadannia sotsialnykh posluh: suchasnyi stan [The system of providing of social services: the current state]. *Socioprostrir: mizhdystsyplinarnyi elektronnyi zbirnyk naukovykh prats z sotsiologii ta sotsialnoi roboty*, vol. 9, pp. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2020-9-02>
8. Denysova, Y., Marylova, A., Sanchych, A., & Shubna, O. (2020). Shubna O.V. Novitni metody udoskonalennia systemy nadannia sotsialnykh posluh v Ukraini [The Latest Methods of Improving the System of Social Services in Ukraine]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, vol. 3 (61), pp. 213–221.
9. Yehorova-Lutsenko, T. (2020). Tsyfrovizatsiia systemy nadannia sotsialnykh posluh v Ukraini [Digitalization of the social services system in Ukraine]. *Pravo ta innovatsiine suspilstvo*, vol. 2(15), pp. 80–85. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2\(15\)-13](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2(15)-13)
10. Kravchenko, O.O. (2018). Sotsialne obsluhovuvannia i sotsialne zabezpechennia yak osnovi formy nadannia sotsialnykh posluh [Social service and social security as the basis of forms of social services]. *Problemy sotsialnoi roboty: filosofiiia, psykholohiia, sotsiologiiia*, vol. 1(11), pp. 67–72. DOI: [https://doi.org/10.25140/2412-1185-2018-1\(11\)-67-72](https://doi.org/10.25140/2412-1185-2018-1(11)-67-72)
11. Kramarchuk, S., & Lubkey, N. (2021). Vdoskonalennia protsesu koordynatsii diialnosti personalu u strukturnykh pidrozdilakh medychnoi ustanovy [Improvement of the coordination process of personnel activities in structural departments of medical institution]. *Infrastruktura rynku*, vol. 58, pp. 52–56. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct58-10>
12. Obushnyi, S., & Yakovenko, I. (2019). Udoskonalennia systemy finansuvannia sotsialnykh posluh v obiednanykh terytorialnykh hromadakh [Improving the system of financing social services in amalgamated territorial communities]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, vol. 1(3), pp. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0103>
13. Ponomarenko, L. (2019). Sotsialne partnerstvo yak sposib udoskonalennia systemy nadannia sotsialnykh posluh na rivni hromady [Social partnership as a way to improve the system of social services delivery at the community level]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnologii*, vol. 7(91), pp. 90–99. DOI: <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2019.07/090-099>
14. Revenko, O., & Ippolitova, I. (2021). Teoretyko-metodychni aspekty zdiisnennia reinzhynirynhu biznes-protsesiv pidpriemstva [The implementation theoretical and methodological aspects of the enterprise business processes reengineering]. *Infrastruktura rynku*, vol. 60, pp. 109–117. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-21>
15. Semigina T. (2019) Sotsialni posluhy u terytorialnykh hromadakh Ukrainy: innovatsii pravovoho rehuliuвання [Social services in territorial communities of Ukraine: innovations in legal regulation]. *Visnyk Akademii pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turyzmu*, vol. 4, pp. 65–75. DOI: <https://doi.org/10.33287/11221>