

Васиньова Н. С. Реінжиніринг в системі публічного управління // Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій: матеріали наук.-практ. конф. (24 квітня 2019 року, м. Старобільськ) / Ред. кол. : Л. Ц. Ваховський, Є. М. Хриков, О. І. Кравченко. – Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2019. – 247 с.

УДК

**Н.С.Васиньова**

## **РЕІНЖИНІРИНГ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Процеси радикального оновлення українського суспільства, які відбуваються на сучасному етапі державотворення, зумовлюють необхідність подальшого розвитку публічної служби, її модернізації як ключового напрямку реформування державного управління та місцевого самоврядування [4, с. 9].

Пріоритетні напрями реформування й модернізації публічної служби викладено в Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки, Стратегії реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки, Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ, Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади, Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної влади в Україні [5; 11 – 13; 16].

У цих документах визначено стратегічні завдання щодо: формування й реалізації ефективної державної кадрової політики; оновлення складу міністерств, поетапного реформування інших центральних органів виконавчої влади та їх територіальних органів (2019 – 2021 роки) і місцевих держадміністрацій (2020 – 2021 роки); створення та впровадження відповідної інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах; розроблення методики впровадження сучасних методів управління персоналом на державній службі тощо.

Проте реалізувати окреслені вище завдання можливо за допомогою впровадження інноваційних інструментів і методик, які в сучасних умовах здатні допомогти будь-якій організації стати ефективнішою.

Щодо розроблення й упровадження управлінських інновацій у діяльність органів публічної влади, то сьогодні це є достатньо актуальним напрямом наукових досліджень. На нашу думку, нагальним завданням є подальше вивчення сучасних інновацій співвідносно сфері державного управління, осмислення їх теоретико-методологічних засад та сутності інновацій у діяльності органів публічної влади.

Світова практика пропонує широкий спектр інноваційних інструментів, підходів до управління, які можна використовувати в діяльності державних органів України. Уважаємо, що впровадження нововведень у сферу публічного управління має фундаментальне значення і для теорії, і для практики управління, що потребує своєчасного теоретичного супроводу з метою ефективного практичного впровадження в Україні.

Зарубіжні вчені під інноваціями в державному управлінні вважають креативні ідеї, які успішно впроваджуються для вирішення нагальних проблем [1, с. 29].

Разом з цим більшість українських учених інновації трактують як утворення нових, раніше не наявних внутрішніх чинників, що з'являються в результаті самостійної, відносно незалежної від зовнішніх соціокультурних умов логіки розвитку системи державного управління [16, с. 17].

Аналіз наукової літератури з проблем упровадження інноваційних підходів у діяльність публічного управління [6; 14; 16] показав, що до головних інновацій науковці передусім зараховують:

- аутсорсинг (*outsourcing*) – передача організацією визначених функцій іншій компанії, що спеціалізується у відповідній сфері;
- бенчмаркінг (*benchmarking*) – використання найкращого досвіду;
- врядування (*governance*) – управління без уряду;

- електронне врядування (*e-government*), яке охоплює такі складники – «уряд – урядові» (*government to government*);
- концепцію ощадливого управління (*lean management*);
- нове державне управління (*new public management*);
- підприємницький уряд (*reinventing government*);
- реінжиніринг (*reengineering*);
- управління за цілями (*management by objectives*);
- управління за результатами (*management by results*) тощо

Із зазначених вище інновацій розглянемо більш детально реінжиніринг.

Теорію реінжинірингу в сучасний менеджмент упроваджено американськими фахівцями Майклом Хаммером (розробник концепції реінжинірингу, професор школи бізнесу Гарвардського університету) і Джеймсом Чампі (провідний експерт з упровадження ідей реінжинірингу, що очолює консалтингову фірму CSC Index), які опублікували на початку 90-х років ХХ ст. книгу: «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі» [9].

Сьогодні і зарубіжні українські, і українські науковці (О. Бандурка, А. Бородін, О. Виноградова, М. Гвоздь, Е. Зиндер, Т. Норберт, С. Кандзюба, Р. Матвійчук, П. Мусієнко, М. Робсон, Я. Сидорович, П. Страссман, Т. Олійник) досліджують реінжиніринг у всіх його аспектах, подають своє бачення щодо сутності поняття, але єдиного універсального визначення «реінжинірингу» не існує. Тому розглянемо базові визначення поняття «реінжиніринг» та з'ясуємо бачення його сутності фахівцями.

Так, О. Бандурка реінжиніринг визначає як сукупність методів і засобів, призначених для кардинального покращення основних показників діяльності компанії (підприємства) шляхом аналізу й перепроєктування наявних бізнес-процесів [2].

Реінжиніринг є фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень у

таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність [6, с. 59].

Ідеологи теорії реінжинірингу М. Хаммер і Дж. Чампі зазначають: «правильне розуміння реінжинірингу виходить за рамки лише покращення фінансових параметрів діяльності фірми, оскільки він покликаний дозволити організації по-новому оцінити власні можливості в реалізації головних цілей свого бізнесу. Отже, при застосуванні концепції реінжинірингу на практиці не можна обмежуватися організаційними змінами в «жорстких» елементах системи управління – структурах і процесах, необхідно віддавати перевагу людським, так званим «м'яким» аспектам менеджменту: організаційній культурі закладу і трудовій самосвідомості його працівників» [15]. З таких позицій, концепція вчених знаходиться в одному напрямі із сучасною теорією менеджменту.

Аналіз джерел засвідчує [1; 10; 15; 16], що в багатьох країнах Європи (особливо у Великобританії і Швеції) до реінжинірингу звернулося 60 – 70% великих компаній, низка некомерційних організацій. Згодом його концепція застосовується й у системі публічного управління. Часом інтерес науковців до «реінжинірингу» значно зростає, збільшується кількість ситуацій його впровадження в організаціях, зокрема в органах публічної влади. Але зазначимо, що це здебільшого практикують зарубіжні організації.

Більшість авторів пропонують у практику публічного управління запровадити поняття «реінжиніринг адміністративних процесів», тобто співвідносно терміну «бізнес-процес» доречно вживати термін «адміністративний процес».

Реінжиніринг адміністративних процесів науковці (С. Кандзюба, Р. Матвійчук, Я. Сидорович, П. Мусієнко) визначають як фундаментальне перепроєктування діяльності органів публічного управління завдяки підвищенню рівня технічних, організаційних, технологічних та методологічних рішень, створення нових, ефективних процесів в управлінні

для досягнення високої ефективності за такими показниками, як вартість, якість, строки надання послуг [6, с. 38].

Реінжиніринг адміністративних процесів є одним з методів з кардинального реформування публічних послуг, який передбачає багаторазове підвищення ефективності діяльності органів публічного управління в короткі терміни та із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій [Там само, с. 39].

Під час реформування системи державно-адміністративного управління в Україні, як зазначає Т. Олійник [9], доцільно застосовувати інжиніринг та реінжиніринг адміністративних процесів, які передбачають реалізацію низки принципів:

- чітку орієнтацію на природу будь-якого процесу, спрямованого на досягнення запланованих цілей і очікуваних результатів;
- перехід від управління адміністративними функціями до управління адміністративними процесами й цілями;
- систематичне проведення моніторингу й аналізу адміністративних процесів та розробка їх оптимальних моделей досягнення інструментальних і загальних цілей;
- постійна робота з удосконалення адміністративних процесів та їх пристосування до мінливих зовнішніх умов;
- дотримання обов'язкової логічної послідовності всіх адміністративних функцій і процесів та їх орієнтації на кінцеві результати нижчого й вищого рівня, які є корисними та цінними для суспільства й громадян.

Отже, інжиніринг – це надання послуг (виконання робіт) зі складання технічних завдань, проектних пропозицій, проведення наукових досліджень і техніко-економічних обстежень, виконання інженерно-розвідувальних робіт з будівництва об'єктів, розроблення технічної документації, проектування та конструкторського опрацювання об'єктів техніки й технології, надання консультації та авторського нагляду під час монтажних і

пусконалагоджувальних робіт, а також надання консультацій, пов'язаних із такими послугами (роботами) [7; 10].

Аналіз принципів дає можливість зробити висновок, що реінжиніринг – це новітній інструментарій, спрямований на безперервний процес змін.

Кожен з авторів, розкриваючи сутність цього поняття, виокремлюючи принципи, робить наголос на різних аспектах «реінжинірингу». Інтегруючи думки науковців, можна виокремити ключові слова визначення: фундаментальний, істотний, радикальний, перебудова, реконструювання, переорієнтація, зміни, процеси. Але з них визначальним (генеральним) поняттям, що становить основу концепції реінжинірингу, на нашу думку, є «процеси». За Є. Хриковим, процес – це сукупність дій, необхідних для досягнення цілі [17].

Підсумовуючи, зазначимо, що вектором реінжинірингу є впровадження управлінських інновацій із застосуванням засобів інформаційно-комунікаційних технологій, що, своєю чергою, передбачає реалізацію активних дій, які спрямовані на заміну старих способів функціонування діяльності державного органу на цілковито нові. Але з'ясовано, що саме орієнтація на оптимізацію процесів передбачає глибинні перетворення, що викликає труднощі в керівників державної служби, проте їх реформування дає змогу для визначення нових можливостей і підвищення ефективності управління.

Отже, вважаємо, що доцільним є запровадження в практику публічного управління поняття *«реінжиніринг адміністративних процесів»*, що означає радикальне переосмислення й фундаментальне перепроєктування діяльності органів публічної влади, завдяки застосуванню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, інноваційних підходів з метою створення нових, ефективних процесів в управлінні для досягнення істотних змін.

Звідси, важливим аспектом є розуміння стану наявних процесів та осмислення етапів їх перебудови. Також потрібно усвідомлювати, що метою реінжинірингу адміністративних процесів є не лише докорінна перебудова

системи управління, а її оптимізація, істотне підвищення показників діяльності (вартість, якість, строки надання, спектр послуг тощо).

Слушною є думка М. Гвоздя, що реінжиніринг – це «ліки» від важких хвороб в організації, які допомагають, якщо їх правильно застосувати, та завдають шкоди, якщо їх використовувати не за призначенням [3, с. 109].

Отже, перспективами подальших розвідок у цьому напрямі є вивчення зарубіжного досвіду напрацювань із запровадження інноваційних методів, зокрема реінжинірингу, у систему публічного управління в Україні; обґрунтування їхньої доцільності та розробка методології впровадження сучасного інструментарію в практику органів публічної влади.

### **Література:**

1. Bertucci G. Innovations in Governance and Public Administration : Replicating what works. United Nations New York, 2006. 156 p. URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021963.pdf> (date of treatment: 21.04.2019).
2. Бандурка О. М. Адміністративний процес : підручник для вищ. навч. закл. Київ : Літера ЛТД, 2002. 288 с.
3. Гвоздь М. Я. Категорія «реінжиніринг» та її визначення у фаховій літературі. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/1840/1/15.pdf> (дата звернення: 24.04.2019).
4. Гончарук Н. Т. Розвиток публічної служби України в умовах її реформування та модернізації *Теорія та практика публічної служби : матеріали наук.-практ. конф.* (Дніпро, 21 груд. 2018 р. Дніпро, 2018. С. 9 – 13.
5. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження / Каб. Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>. (дата звернення: 21.04.2019).
6. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. Ч. 9 : Електронний документообіг. Реінжиніринг адміністративних

процесів в органах публічної влади / Кандзюба С. П., Матвійчук Р. М., Сидорович Я. М., Мусієнко П. М. Київ : ФОП, 2017. – 64 с.

7. Інжиніринг URL:  
<https://kodeksy.com.ua/dictionary/i/inzhiniring.htm>. (дата звернення:  
21.04.2019).

8. Морщакова Х. О., Ю. С. Братішко Побудова ефективної системи управління персоналом фармацевтичних підприємств *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: матеріали II наук.-практ. конф.*: 1 листоп. 2013 р. – Харків, 2013. С. 121 – 122.

9. Олійник Т. Реінжиніринг адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах упровадження електронної взаємодії URL:  
[http://www.dridu.dp.ua/konf/konf\\_dridu/itis%20seminar%202017/pdf/Oliinyk\\_2.pdf](http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/itis%20seminar%202017/pdf/Oliinyk_2.pdf). (дата звернення: 24.04.2019).

10. Поняття, структура і основні принципи адміністративного процесу. Адміністративні провадження URL:  
[https://pidruchniki.com/1382032845217/pravo/ponyattya\\_struktura\\_osnovni\\_printsipi\\_administrativnogo\\_protsesu\\_administrativni\\_provazhennya](https://pidruchniki.com/1382032845217/pravo/ponyattya_struktura_osnovni_printsipi_administrativnogo_protsesu_administrativni_provazhennya). (дата звернення: 21.04.2019).

11. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки / Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. URL:  
[president.gov.ua/documents/14429.html](http://president.gov.ua/documents/14429.html) (дата звернення: 11.04.2019).

12. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : розпорядження / Каб. Міністрів України від 27 груд. 2017 р. № 1013-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-konkserciyi-optimiz> (дата звернення: 01.04.2019).

13. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження / Каб. Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL:  
[www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) (дата звернення: 02.04.2019).



14. Федорчак О. В. Інноваційний механізм державного управління: підходи до формування / *Ефективність державного управління*. Львів, 2012. Вип. 33. С. 150–157.

15. Хаммер М., Дж. Чампи. Реінжиниринг корпорації: манифест революції в би знесе. Москва : Манн, Иванов Фербер, 2006. 287 с.

16. Хачатурян Х. В. Інновації в державному управлінні : монографія. Київ : НАДУ, 2005. 252 с.

17. Хриков Є. М. Система управління якістю адміністративних послуг : навч. посіб. Луганськ : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2012. 233 с.