

УДК 351:64.5.009

О. Пархоменко-Кутцевіт

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕІНЖИНІРИНГУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Проаналізовано понятійно-категоріальний апарат реінжинірингу, основні елементи, принципи, механізми реінжинірингу. Визначено основні етапи впровадження реінжинірингу в систему державного управління, зокрема: репозиціонування, визначення проблемного поля, прогнозування, впровадження, оцінка.**

**Ключові слова: державне управління, процесне реформування, процесна перебудова, реінжиніринг, репозиціонування, прогнозування, реінжиніринг адміністративних процесів.**

Створення ефективної системи державного управління є важливим чинником у проведенні соціально-економічних, політичних реформ, формування громадянського суспільства, забезпеченні відповідного рівня життя кожного громадянина України. Своєю чергою, система державного управління потребує проведення глобального реформування, спрямованого на досягнення поставлених завдань. Протягом останнього десятиліття здійснюються реформи в системі державного управління, системі державної служби. Однак зазначені реформи здійснюються несистемно без визначення основних концептуальних засад.

Досвід проведення реформування системи державного управління протягом останніх 10 років свідчить, що тенденції реформування рухаються до формування нової моделі державного менеджменту. Водночас, оскільки протягом існування незалежної України було здійснено понад 350 модернізацій системи державного управління, на сьогодні ця система не відповідає стратегічному курсу країни, основним пріоритетам розвитку, бо залишається неефективною, внутрішньо суперечливою, закритою і відірваною від основних потреб суспільства та громадянина.

На нашу думку, постійні зміни в системі державного управління, системі державної служби вимагають системно розроблених механізмів їх здійснення та прогнозування. На основі реінжинірингу можливо здійснити системну оптимізацію структур, механізмів державного управління та державної служби.

Основні підходи щодо теоретичного обґрунтування та практичного втілення реінжинірингу в бізнес-процеси дослідили і розробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені: В. Бабушкін, А. Боцула, О. Виноградова, О. Виханський, В. Гончарук, П. Друкер, В. Єліфіров, Е. Зінгер, С. Колесніков, Е. Коротков, Є. Ойхман, Е. Попов, В. Репін, М. Робсон, Г. Саймон, В. Тупкало, Ф. Уллах, Е. Уткін, А. Фатхутдинов, М. Хаммер, М. Шапот, Л. Шейн, Д. Чампі, М. Черненко, О. Черемних, В. Чернявський та інші. Кожен із авторів, розкриваючи сутність цього поняття, робить наголос на різних аспектах розробки та реалізації проектів реінжинірингу бізнес-процесів, обмежуючись загальною концепцією процесного управління.

Існують поодинокі дослідження проблем застосування реінжинірингу в системі державного управління. Зокрема, Т. Пахомова [1] розглядає проблеми реінжинірингу та реструктуризації в органах державного управління. В. Козуб [2] аналізує адміністративний реінжиніринг у системі реформування органів центральної та місцевої влади.

Водночас у науковій літературі не розглядаються основні елементи, механізми, етапи реалізації реінжинірингу в системі державного управління.

Тому не вирішеною частиною загальної проблеми є системний аналіз сучасних тенденцій розвитку реінжинірингу в системі державного управління, обґрунтування інноваційної парадигми реінжинірингу в системі державного управління.

На початку дослідження процесу реінжинірингу в системі державного управління, розглянемо основні наукові підходи до поняття “реінжиніринг” та його зміст в системі функціонування будь-якої бізнес-структури. Існує багато визначень поняття “реінжиніринг”, розглянемо базові з них.

Теоретичні аспекти впровадження реінжинірингу розроблені американськими вченими М. Хаммером та Дж. Чампі у 80-ті рр. ХХ ст., які вперше сформулювали дефініцію “реінжиніринг”. Так, реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів із метою досягнення істотного поліпшення у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність. Основними в реінжинірингу є дві проблеми: радикальне проєктування та бізнесові процеси [3]. Це полягає, зокрема, у переорієнтації від функцій на шляхи інтегрованих реалізаційних процедур, що вимагає зміни існуючих правил просування в багатьох сферах організації. Якщо керівництво підприємства зважилося на такі дії, а працівники відповідно підготовлені до цього, то існує великий шанс вдосконалити організацію і, одночасно з цим, здобути перемогу над конкурентами.

Окремі вчені розглядають поняття “реінжиніринг” як:

– реконструювання або створення нових бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Відмінною рисою цього підходу, порівняно з іншими методами процесного управління, є спрямованість на кардинальну зміну бізнес-процесів, а не на поступове їх поліпшення [4];

– проєктування компанії відповідно до її процесів, а не згідно з спеціалізованими структурними підрозділами компанії [5];

– науково-практичний підхід до кардинального перепроєктування бізнес-процесів підприємства для стабілізації та росту його господарської діяльності шляхом виявлення проблемних, “критичних зон” та вживання заходів по їх усуненню [6];

– сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу, перепроєктування вже існуючих бізнес-процесів [7];

– інструмент, спеціально створений для здійснення масштабних змін в управлінні процесами, які не можуть бути забезпечені відомими методами удосконалення [8];

– рішучу, стрімку і значну “проривну” перебудову основ внутріфірмової організації та керування [9].

Таким чином, реінжиніринг бізнес-середовища пов’язують із процесами реструктуризації, базується він на інженерному підході до процесу управління і передбачає спочатку моделювання організації, а потім зміну існуючої моделі шляхом рішучого скасування нераціонально функціонуючих ланок. Вся сутність реінжинірингу побудована на системі докорінних перетворень в організації. Водночас реінжиніринг пов’язаний із трансформацією системи управління та її оптимізацією.

Від реінжинірингу як методу реорганізації бізнесу за допомогою докорінної перебудови бізнес-процесів управлінська думка перейшла до поняття “бізнес-інжиніринг”, тобто до архітектурної побудови, створення бізнесу на основах інженерної

науки шляхом проектування й управління бізнес-процесами. Тому, реінжиніринг як техніка реконструювання бізнес-процесів став складовою частиною бізнес-інжинірингу [10].

На нашу думку, доцільно запровадити у практику державного управління поняття “реінжиніринг адміністративних процесів”, що означає архітектурну побудову, створення державних установ (закладів, організацій) на основах інженерної науки шляхом проектування й управління державними процесами.

Основними функціями реінжинірингу адміністративних процесів є такі:

- раціоналізація управлінських процесів;
- орієнтованість на надання адміністративних послуг населенню, що, своєю чергою, забезпечує якісне надання цих послуг;
- підвищення ролі рішень та ініціативи кожного працівника;
- зниження кількості осіб, які займаються контролем виконання рішень;
- забезпечення прискореного впровадження інноваційних управлінських технологій.

Метою реінжинірингу адміністративних процесів є не перебудова структур органів державної влади, а забезпечення підвищення ефективності роботи цих органів влади, істотне поліпшення показників діяльності.

Базовими принципами реінжинірингу бізнес-процесів є: об’єднання декількох робочих процедур в одну; виконавці приймають самостійні рішення; процеси мають різні варіанти виконання; робота виконується в тому місці [11].

Основними принципами реінжинірингу адміністративних процесів є наступні. По-перше, оптимізація – кілька процесів (функцій) поєднуються в одну. По-друге, самостійність – виконавці самостійно в межах своїх процесуальних функцій приймають рішення. По-третє, відповідальність, збільшення відповідальності осіб, які приймають рішення. По-четверте, контроль – зменшення контролю за поточними процесами, збільшення контролю за результатом.

На основі практики реінжинірингу в приватному секторі можна сформулювати такі можливі принципи реінжинірингу адміністративних процесів:

1. Позбавлятися стереотипів і розглядати систему державного управління поглядом конструктора і архітектора. Одне з ключових понять, що є основою реінжинірингу адміністративних процесів, – це процеси, а в цьому випадку – адміністративні процеси. Саме їхня оптимізація і вдосконалення дають змогу відкрити та використати нові можливості, резерви й ресурси розвитку й підвищення ефективності управління.

2. Переходити від управління адміністративними функціями до управління адміністративними процесами й цілями. Для виконання такого масштабного завдання необхідно застосовувати новаторські підходи й сучасні прийоми і технології управління.

3. Підтримувати актуальний “дизайн” адміністративних процесів, постійно їх удосконалювати й пристосовувати до умов, що змінюються. Реінжиніринг адміністративних процесів дає можливість не лише управляти виробничими процесами, а й заново їх створювати, якісно моделювати і видозмінювати, вибудовуючи в єдину цілісну й ефективну систему.

4. Проводити постійний моніторинг та аналіз адміністративних процесів та здійснювати пошук і вироблення їхньої оптимальної моделі. Модель адміністративного процесу (реального чи бажаного) завдяки наочності його опису дає можливість

проаналізувати, наскільки ефективно він сприяє досягненню визначених цілей і результатів. Оперативними інструментами процесного аналізу в системі державного управління можуть бути логістика адміністративного процесу, його тривалість і вартість (зокрема його розподіл на окремі етапи), а також інші чинники, від яких залежить або може залежати ефективність його виконання.

5. Чітко й постійно орієнтуватися на зміст самого поняття “процес”. Процес – це послідовність виконання функцій (робіт, операцій), спрямованих на досягнення результату, який має цінність і корисність для його споживача. На основі такого визначення кожен процес, зокрема й адміністративний, можна розділити на його різні складові елементи й функціональні характеристики [12].

Загальну схему проведення реінжинірингу адміністративних процесів можна уявити таким чином: аналіз і побудова моделі “як воно є”, побудова можливих моделей реінжинірингу адміністративних процесів, впровадження пріоритетної моделі реінжинірингу адміністративних процесів, здійснення оцінювання результатів проведення реінжинірингу адміністративних процесів.

Загальна схема впровадження реінжинірингу адміністративних процесів відображена на рис. 1.

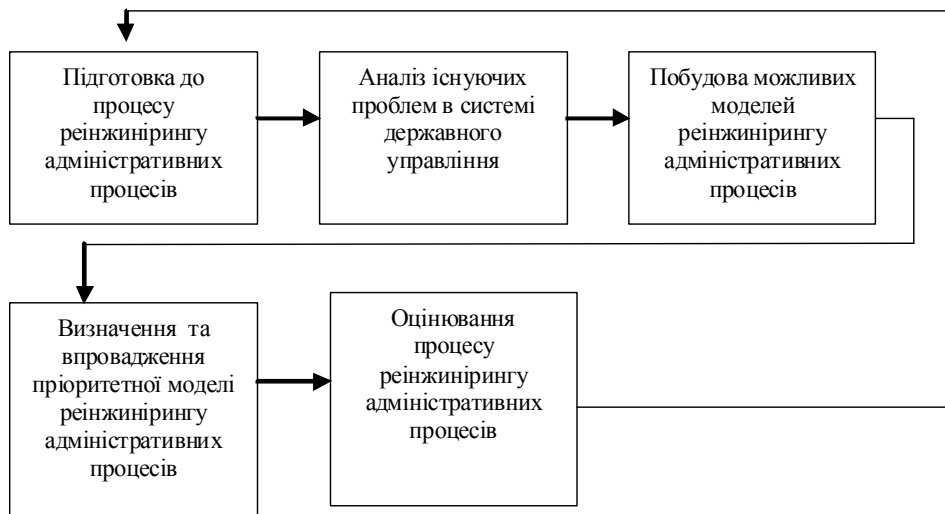


Рис. 1. Технологія реалізації реінжинірингу адміністративних процесів

Основними етапами реінжинірингу адміністративних процесів повинні стати наступні. Перший етап – підготовчий, до якого належать: репозиціонування, зокрема визначення ролі, функцій закладу (установи, організації), проведення аудиту основних напрямів діяльності закладу, визначення ролі ресурсів (фінансових, кадрових, інформаційних, інтелектуальних тощо). Саме на цьому етапі визначається головна місія закладу (установи, організації). На першому етапі визначаються основні проблеми функціонування закладу (установи, організації), а також виявляється дублювання функцій.

Наступний (другий) етап – стратегічне планування реінжинірингу адміністративних процесів. На цьому етапі здійснюється відбір та оцінка процесів, реінжиніринг яких є найбільш доцільним та ефективним.

Третій етап – розробка проекту реінжинірингу адміністративних процесів, де визначається: перепроєктування обраних процесів; здійснюється розподіл зон відповідальності; визначається бюджет проекту; здійснюється обрання найкращого варіанту серед проектних концепцій. На цьому етапі здійснюється прогнозування майбутніх результатів. Прогнозування повинно передбачати визначення переліку основних внутрішніх процесів, особливостей використання ресурсного потенціалу, досягнення певного рівня ефективності.

Четвертий етап – це реалізація й контроль реінжинірингу адміністративних процесів. На цьому етапі необхідно передбачити етапи моніторингу реінжинірингу адміністративних процесів, відповідальність, звітування, корегування проектної концепції реінжинірингу адміністративних процесів. Окрім того, саме на цьому етапі потрібно врахувати можливості здійснення реінжинірингу адміністративних процесів (ресурси, політична підтримка, реальна реалізація, ефективність та результативність).

Процес реінжинірингу адміністративних процесів можна уявити наступною схемою (рис. 2).

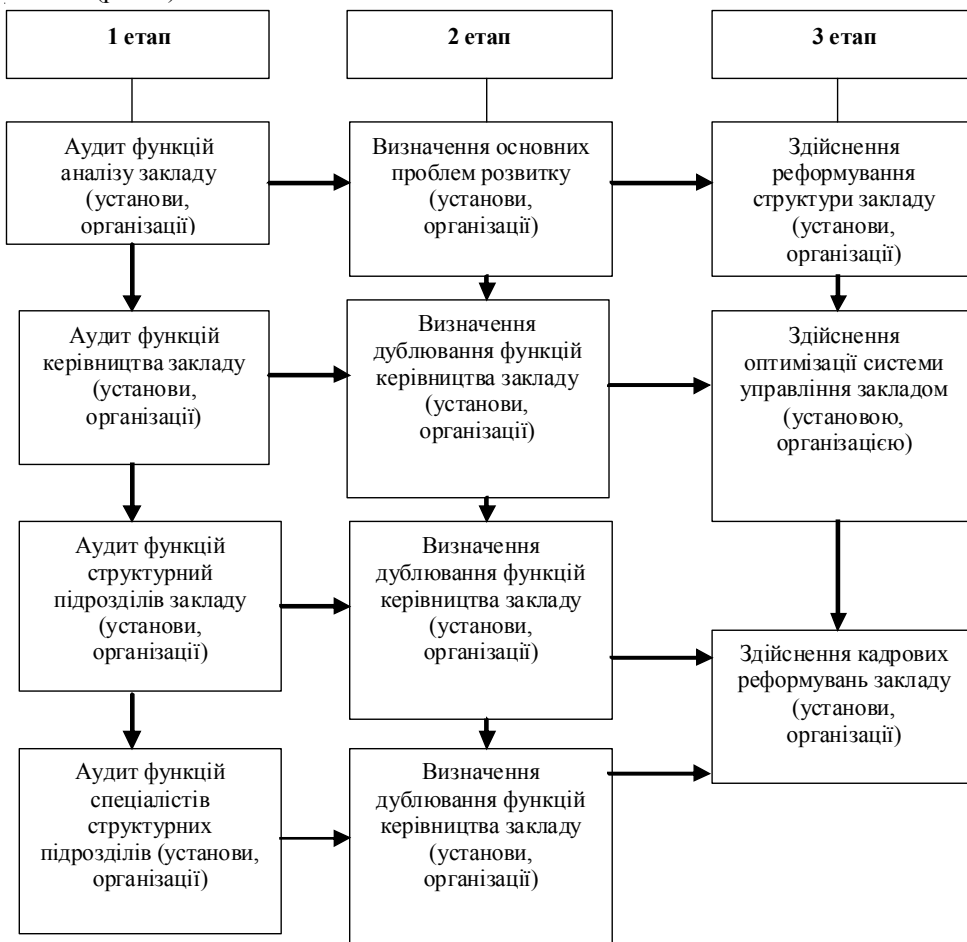


Рис. 2. Етапи реінжинірингу адміністративних процесів

### Висновки

Реінжиніринг бізнес-середовища пов'язує з процесами реструктуризації, він базується на інженерному підході до процесу управління і передбачає спочатку моделювання організації, а потім зміну існуючої моделі шляхом рішучого скасування нерационально функціонуючих ланок. Вся сутність реінжинірингу побудована на системі докорінних перетворень в організації. Водночас реінжиніринг пов'язаний із трансформацією системи управління та її оптимізацією.

Реінжиніринг адміністративних процесів – архітектурна побудова, створення державних установ (закладів, організацій) на основах інженерної науки шляхом проектування й управління державними процесами.

До основних етапів реінжинірингу адміністративних процесів належать: підготовчий етап, який включає: репозиціонування, визначення головної місії та основних проблем функціонування; етап стратегічного планування процесу реінжинірингу адміністративних процесів; етап розробки проекту реінжинірингу адміністративних процесів; етап реалізації й контролю реінжинірингу адміністративних процесів.

У перспективі подальших розвідок доцільно систематизувати основні підходи до реформування системи державного управління, державної служби, визначити сучасні інноваційні пріоритети реформування державного управління з урахуванням європейських стандартів демократичного врядування.

### Література

1. Пахомова Т. І. Щодо проблеми реінжинірингу та реструктуризації в органах державного управління / Т. І. Пахомова // Теорія та практика державної служби [Текст] : матер. наук.-практ. конф. (18–19 вересня 2009 р., м. Дніпропетровськ) / за заг. ред. С. М. Серьогіна та В. В. Ченцова. — Дніпропетровськ : АМСУ ; ДРІДУ НАДУ, 2009. — С. 22—26.
2. Козуб В. Адміністративний реінжиніринг у системі реформування органів центральної та місцевої влади / В. Козуб // Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції [Текст] : матер. наук.-практ. конф. (17 грудня 2009 р., м. Дніпропетровськ) / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. — Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. — С. 200—202.
3. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі [Текст] / Хаммер М., Чампи Дж. — М. : Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 288 с.
4. Бабак О. А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / О. А. Бабак. — Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/evu/2011\\_17\\_1/Babak.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Babak.pdf).
5. Блинов А. О. Реінжиніринг бизнес-процессов [Текст] / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, В. Я. Захаров ; под ред. А. О. Блинова. — М. : Юнити-дана, 2010. — 343 с.
6. Дворник М. А. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління туристичним підприємством в умовах кризи [Електронний ресурс] / М. А. Дворник. — Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/prom/2011\\_2/Dvornik.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prom/2011_2/Dvornik.pdf).
7. Розкошна О. А. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів / О. А. Розкошна, М. Л. Гончарова // Академічний огляд [Текст]. — 2011. — № 1 (34). — С. 103.
8. Яковенко С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України / С. І. Яковенко // Актуальні проблеми економіки [Текст]. — 2004. — № 9 (39). — С. 45—53.

9. Шейн Л. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? / Л. Шейн // Управление компанией [Текст]. — 2002. — № 6. — С. 68—74.

10. Можливі принципи й орієнтовані правила проведення адміністративного реінжинірингу [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http:// library.if.ua/book/44/3048.html](http://library.if.ua/book/44/3048.html).

11. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті [Текст] : монографія / О. В. Виноградова. — Донецьк : [б. в.], 2005. — 195 с.

12. Можливі принципи й орієнтовані правила проведення адміністративного реінжинірингу [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http:// library.if.ua/book/44/3048.html](http://library.if.ua/book/44/3048.html).

### **O. Parkhomenko-Kutsevil**

#### **MODERN TENDENCIES OF REENGINEERING IN PUBLIC ADMINISTRATION**

**The conceptual and categorical apparatus of re-engineering is analyzed, the basic elements, principles, mechanisms of re-engineering. The basic stages of implementing reengineering in the system of public administration are defined, in particular: repositioning, the definition of the problem field, forecasting, implementation and evaluation.**

**Key words: public administration, process reforming, process restructuring, repositioning, forecasting, reengineering of administrative processes.**