

УДК. 352.07:005.3]:005.591.4

[https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-189-201](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-189-201)

Костенюк Наталя Іванівна, старший викладач кафедри «Електронного урядування та інформаційних систем», ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, 65009, м. Одеса, вул. Генуезька, 22, тел.: (048) 70-59-765, e-mail: k_natali72@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-6723-7166>

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ОСНОВІ РЕІНЖІНІРИНГОВОГО ПІДХОДУ

Анотація. У статті розглядаються можливість і доцільність моделювання адміністративно-управлінських процесів для підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС), яка ґрунтується на процесному підході, відповідно до якого відбувається виконання різноманітних функцій державного управління та надання послуг організаціям і громадянам. Для підвищення ефективності реалізації адміністративних процесів в органах місцевого самоврядування пропонується використовувати методичний апарат реінжинірингу, який довів свою ефективність при реалізації проектів реструктуризації систем управління значної кількості комерційних і державних організацій. Розробка моделі діяльності ОМС дозволяє швидко та економічно визначити найкращий варіант перетворень структури та функцій ОМС відповідно до зміни соціально-економічної ситуації, появою нових завдань або правових рішень щодо перерозподілу сфер управлінської відповідальності. Запропонована трьохрівнева модель діяльності органу місцевого самоврядування, розробка якої базується на попередньо проведеному трьохстадійному реінжинірингу. Розглянуто основні складові даної моделі, які відображають організаційно-функціональну діяльність, адміністративно-управлінські процеси та результативність функціонування ОМС. Організаційно-функціональна модель містить функціонально-структурний опис ОМС, в якому відображається взаємозв'язок структурних підрозділів з функціями, реалізованими цими підрозділами. Модель адміністративно-управлінського процесу є описом ключових для ОМС основних процесів, на основі якого виявляються, відповідно до сформульованих загальних критеріїв, неоптимальні процеси, а також розробляються варіанти рішень щодо їх оптимізації. Модель результативності діяльності підтримує

технологічно процедури цілепокладання, показує прив'язку цілей до конкретних виконавців з показниками їх діяльності. На підставі цих моделей виділено предметні області діяльності ОМС та сформовано групи користувачів інформації предметних областей діяльності.

Ключові слова: адміністративне моделювання, методи, модель, орган місцевого самоврядування, реінжиніринг, реформування.

Kostenyuk Nataly Ivanovna, Senior lecturer of the department «E Government and Information Systems Department» Odessa Regional Institute for Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine Odessa, Ukraine, 65009, Odessa, Genuzka, 22, tel.: (048) 70-59-765, e-mail: k_natali72@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-6723-7166>

DEVELOPMENT OF MODEL OF LOCAL SELF-GOVERNMENT ACTIVITY BASED ON REENGINEERING APPROACH

Abstract. The article discusses the possibility and feasibility of modeling of the administrative-managerial processes for improving the effectiveness of the local self-government bodies (LSGB), which is based on a process approach, according to which the various functions of the public administration and services to organizations and citizens are provided. To improve the efficiency of implementation of administrative processes in the local governments it is proposed to use a methodological apparatus of re-engineering, which has proven effective in the implementation of projects of re-structuring the administration systems of a large number of commercial and state organizations. The development of a model of the activity of the LSGB allows to determine quickly and economically the best variant of the transformation of the structure and functions of the LSGB in accordance with the change of the socio-economic situation, the emergence of new tasks or legal decisions regarding the redistribution of areas of administrative responsibility. The three-level model of activity of the local self-government body is proposed, the development of which is based on the preliminary three-stage re-engineering. The main components of this model, which reflect organizational and functional activity, administrative and management processes and the effectiveness of the functioning of the LSGB, are considered. The organizational and functional model contains a functional and structural description of the LSGB, which reflects the relationship of the structural units with the functions implemented by these units. The model of the administrative-managerial process is a description of the key processes for the LSGB, on the basis of which, in accordance with the

formulated general criteria, suboptimal processes are identified, as well as variants of solutions for their optimization are developed. The performance model supports technologically goal setting procedures, shows the linking of goals to specific performers with indicators of their performance. On the basis of these models, the subject areas of activity of the LSGB were allocated and groups of users of information of the subject areas of activity were formed.

Keywords: administrative modeling, methods, model, local government, reengineering, reform.

Постановка проблеми. Проблема підвищення ефективності та якості діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС) має багато аспектів вирішення, в тому числі із застосуванням методів аналізу, моделювання та перепроєктування процесів, які використовуються під час проведення реінжинірингу. Від вирішення цієї проблеми залежить рівень стандартів і якості життя людей та їх задоволення діяльністю органів місцевого самоврядування. Традиційні методи удосконалення діяльності ОМС спрямовані, як правило, на: удосконалення структури, конкретизацію повноважень та функцій, що не призводить до суттєвих змін в діяльності ОМС, а робить їх «косметичними», часто повторюваними в пошуках кращих рішень, які супроводжуються додатковими витратами часу та ресурсів.

За даних обставин доцільним і підтвердженим практикою є застосування методу моделювання, на основі якого будується модель діяльності ОМС у вигляді графічного зображення послідовних адміністративних процесів і процедур, а також їх інформаційного та ресурсного оточення, яка може бути корисною для розуміння того, як різні адміністративні процеси і процедури співвідносяться один з одним. Крім того такі моделі здатні виявити неефективні, надлишкові процеси та інші приховані пастки, які служать потенційними джерелами зниження ефективності. На практиці розробка моделі діяльності здійснюється в рамках проведення реінжинірингу адміністративно-управлінських процесів ОМС, як методичної основи їхнього перепроєктування та формування нового бачення на діяльність ОМС, сконцентрованої на досягнення мети та цілей ОМС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо аналізу, оцінки та удосконалення діяльності організації досліджувались всесторонньо багатьма вітчизняними і зарубіжними авторами. В силу своєї багатогранності воно розглядалось в різних аспектах, з різних позицій, представниками різних наук. Дане питання було одним із головних в галузі державного управління, не втратило воно свого значення і для галузі публічного управління та адміністрування.

Здебільшого ці розробки стосуються висвітлення питань моделювання організаційних структур, організаційного проектування, адміністративного моделювання в бізнесовому середовищі і, по суті, орієнтовані на удосконалення чи оптимізацію організаційних структур, адміністративних моделей. Так, моделювання знайшло своє використання у якості аналітичного методу державного управління, механізму державного управління. Зокрема, А. М Панчук розглядає методи та інструменти моделювання управлінських процесів, зосередившись на методології функціонального моделювання для вирішення державно-управлінських проблем [1]. Особливості упровадження процесного підходу до організації діяльності з надання муніципальних послуг в Україні досліджували Д. Сухінін та Т. Маматова. [2]. Д. Б. Єльчанінов присвятив свою роботу розкриттю сутності системологічного підходу до функціонального моделювання в державному управлінні [3]. О.В.Усенко визначила роль і місце моделювання в державному управлінні освітою [4]. О.В.Половцев досліджував основні сучасні моделі динаміки соціально-економічних процесів та систем різних рівнів та розглядав можливості їх застосування в

галузі державного управління [5].

Поруч з ними, в значній мірі також для бізнес-середовища, розглядалися питання реінжинірингу бізнес-процесів як інструменту значного підвищення рівня його конкурентоспроможності підприємств. Зокрема у своїй монографії О.В.Виноградова зазначає, що реінжиніринг бізнес-процесів є науково-практичним підходом до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства [6].

Завдяки своїй універсальності реінжиніринговий підхід був перенесений і в державний сектор, що знайшло своє відображення в публікаціях вітчизняних науковців. Так, В. В. Круглов, Ю.В. Мирошніченко досліджували питання формування механізму реінжинірингу державного регулювання державно-приватного партнерства [7], І. І. Репін, А. В. Дайнеко, М. О. Лугіна узагальнили моделі реінжинірингу бізнес-процесів та дослідили особливості їхньої адаптації при проведенні реінжинірингу адміністративних процесів в органах державної влади, розкрили методи оптимізації адміністративних процедур [8]. Дослідженню тенденцій розвитку реінжинірингу в системі державного управління присвячена робота О. І. Пархоменко-Куцевіл [9], підходи до проведення функціонального аналізу діяльності органів державної влади запропоновано в методичній розробці О.Ю. Оболенського, Ю.М.Сороко [10].

Даний перелік можна продовжувати проте, як бачимо, значно менше уваги в цих дослідженнях приділяється питанням, що пов'язані з розробкою моделі діяльності ОМС на основі реінжинірингу.

Мета статті полягає у розробці моделі діяльності органу місцевого самоврядування, побудованої на основі реінжинірингового підходу.

Виклад основного матеріалу. Довгий час в бізнесі і в діяльності органів місцевого самоврядування моделювання було допоміжною задачею при автоматизації процесів. Завдання моделювання процесів в ході побудови інформаційних систем вирішувалися за допомогою інструментів CASE-технології, яка спочатку призначалась для розробки програмних, інформаційних систем, а згодом була адаптована до розробки організаційних систем [11].

В ході нових завдань відбулася зміна об'єкта моделювання, тепер ним стала, так звана, «корпоративна архітектура» під якою розуміють об'єктивно існуючий устрій організаційної системи, який включає нематеріальні і матеріальні активи, ціннісні настанови і очікування, систему цілей і показників, способи організації діяльності для підтримки сталого функціонування і розвитку [12].

Для ОМС характерні реорганізації, які проводяться з метою вдосконалення процесів, при виникненні нових соціально-економічних або політичних завдань. Особливу значущість в даний період часу мають перетворення, які здійснюються в рамках децентралізації управління,

об'єднання територіальних громад і, зокрема, при удосконаленні процесів надання адміністративних послуг. Розробка моделі діяльності ОМС дозволяє швидко та економічно визначити найкращий варіант перетворень структури та функцій ОМС відповідно до зміни соціально-економічної ситуації, появою нових завдань або правових рішень щодо перерозподілу сфер управлінської відповідальності. Вивчення досвіду та аналіз літератури дозволяють уявити модель діяльності ОМС у якості сукупності моделей трьох типів. До них відносяться: організаційно-функціональна модель, модель адміністративно-управлінського процесу, модель результативності діяльності [13].

На підставі трьохстадійного реінжинірингу уявляється можливим запропонувати відповідно кожній стадії трьохрівневу модель діяльності ОМС у вигляді:

1. Організаційно-функціональна моделі. Організаційно-функціональна модель (ОФМ) може бути застосована для опису і аналізу функцій, виявлення дублювання або незакріплених функцій, розробки рекомендацій щодо вдосконалення розподілу відповідальності за виконання функцій між ОМС та їх підрозділами всередині кожного ОМС. У цій моделі може бути виконана деталізація функцій між підрозділами ОМС. Організаційно-функціональна модель являє собою певну частину загальної моделі АУП ОМС, що містить функціонально-структурний опис модельованої організації, в якому відображаються взаємозв'язок структурних підрозділів організації з функціями, реалізованими цими підрозділами [13].

На основі цієї моделі проводиться початковий укрупнений опис повної системи процесів: ідентифікація і специфікація всіх процесів ОМС. Це дозволяє виділити ключові міжфункціональні процеси, які, як правило, починаються від взаємодії з користувачами і пронизують всі функціональні області ОМС. На етапі побудови ОФМ визначається склад основних компонент і характеристик моделі, які були отримані під час передпроектної стадії реінжинірингу АУП ОМС. Таким чином, ОФМ дозволяє спростити і зробити більш наочними варіанти перерозподілу напрямів діяльності між ОМС (ОТГ) і їх підрозділами під час проведення реорганізації.

2. Моделі адміністративно-управлінського процесу. Модель адміністративно-управлінського процесу є описом ключових для ОМС основних процесів. На базі точного опису адміністративного процесу розробляються адміністративні регламенти (АР) як основа для стандартизації адміністративної послуги [13].

3. Моделі результативності діяльності. Модель результативності діяльності підтримує технологічно процедури цілепокладання, показує прив'язку цілей до конкретних виконавців з показниками їх діяльності. Дана модель також може бути використана у якості інформаційної підтримки при впровадженні системи внутрішнього аудиту, що дозволяє оцінювати

ефективність діяльності структурних підрозділів та посадових осіб, а також проводити оцінку ефективності бюджетних витрат [14].

Незважаючи на те, що ОМС це досить складний соціально-економічний комплекс, тим не менш, його можна представити у вигляді загальної моделі. Причому, описувати всі елементи і зв'язки системи не потрібно, досить виділити найбільш суттєві елементи і зв'язки. За допомогою моделі можна визначити основні проблеми, намітити шляхи їх вирішення і показати діяльність ОМС. Виходячи з того, що модель діяльності ОМС є засобом опису організаційної структури та порядку функціонування ОМС, призначеного для організації, оцінки та оптимізації структури та процесів функціонування ОМС, вона розробляється, підтримується і модифікується безпосередньо силами працівників ОМС. Методична допомога в побудові моделі і аудит розроблених моделей здійснюється сертифікованими зовнішніми експертами або комісіями.

До предметної області «зовнішнє середовище і органи управління вищого рівня» відносять компоненти моделі, що описують зовнішнє середовище, в частині, яка пов'язана з діяльністю ОМС, підвідомчі організації і об'єкти управління.

До предметної області «цілі і показники діяльності ОМС» відносять компоненти моделі:

- що характеризують цілі та призначення ОМС в загальній системі державного управління
- стратегічні показники, що характеризують результативність в досягненні поставлених цілей, і операційні показники, пов'язані з ефективністю реалізації діяльності.

Таким чином, модель діяльності ОМС описує різні аспекти функціонування ОМС, які можуть бути об'єднані в наступні основні предметні області (рис 1):



Рис.1. Основні предметні області моделювання діяльності ОМС.

Компоненти предметної області «АУП-дії» моделі ОМС описують функціональний потенціал і адміністративні дії, що реалізуються у формі процесів, проектів і «доручень», які виконуються посадовими особами та іншими працівниками ОМС.

До предметної області «організаційна структура ОМС» відносять компоненти моделі, що представляють її адміністративно-штатну і рольову структури.

У предметну область «персонал» включають компоненти моделі, які специфікують вимоги, права і повноваження, а також персональний склад співробітників.

До предметної області «інфраструктура ОМС» відносять компоненти моделі, які характеризують майно ОМС, що дозволяє реалізувати адміністративні дії - обладнання, засоби комунікацій, програмні продукти і т.п.

У предметну область «інформація» входять компоненти моделі, які описують як електронні, так і «паперові» інформаційні об'єкти, що забезпечують прийняту модель управління.

До предметної області «ресурси» відносять компоненти моделі, що описують структури бюджетів, об'єкти управлінського обліку та центри фінансової відповідальності.

На верхньому рівні модель діяльності ОМС задається набором семантичних категорій, що описують всі відображені в моделі аспекти діяльності ОМС і встановлені між цими категоріями зв'язки. Семантичні категорії, що використовуються в моделях діяльності ОМС, називаються класифікаторами, зв'язки між семантичними категоріями зводяться до проекцій [10].

Класифікатори визначають смисловий зміст понять моделі та перераховують їх поелементний склад. Класифікатор може бути простим перерахуванням елементів або визначати деяку ієрархію елементів, що входять до нього. Проекції встановлюють зв'язки між поняттями, зафіксованими в класифікаторах, і перераховують поелементні зв'язки понять моделі. Проекція може пов'язувати два або більше класифікаторів моделі. Всі елементи моделі можуть групуватися за предметними областями. Приведений вище базовий список предметних областей може бути використаний при розробці типової моделі діяльності ОМС і при необхідності може розширюватися.

Модель АУП ОМС є складовою загальної моделі діяльності ОМС. Дана модель, використовуючи певні поняття, які були використані при побудові організаційно-функціональної моделі, вводить в загальну модель діяльності ОМС нові компоненти, тобто класифікатори і проекції, за

допомогою яких описуються усі напрями і аспекти діяльності ОМС. І якщо ОФМ моделює діяльність ОМС в статиці (відображає), то модель АУП відображає схему процесів, які протікають в ОМС і може розглядатися як опис діяльності ОМС в динаміці. Модель АУП (МАУП) є основою для подальшого уточнення функціональних завдань ОМС і їх розподілу між рольовими ланками, формування відповідних регламентуючих документів, а також засобом можливої взаємодії з іншими органами влади і організаціями [11].

На етапі побудови моделі АУП визначається склад її основних компонент і характеристик, зокрема:

- характеризуються основні види АУП ОМС, модель діяльності якого розробляється;
- описується взаємозв'язок рольової структури ОМС з процесами надання послуг, прийняття рішень;
- визначаються рамки функціональної відповідальності структурних одиниць (підрозділів) ОМС,
- формуються базові організаційні положення щодо ОМС, а також задаються деякі інші характеристики створюваної моделі.

Процеси, так само як і структура ОМС, відображаються в моделі за допомогою класифікаторів і проєкцій, що описують окремі поняття і зв'язки між ними. Власне процес, в найбільш загальному вигляді, являє собою послідовність дій, що розгортається в часі. Оскільки такі дії в організаційно-функціональній складовій загальної моделі вже представлені за допомогою класифікатора «Функції», то цей класифікатор є основою для побудови моделей АУП [8].

Модель результативності діяльності ОМС будується на основі двох моделей, це ОФМ та МАУП, і є відображенням діяльності ОМС, яка базується на досягненні стратегічних цілей місцевого самоврядування. Дана модель дозволяє створювати елементи звітів стосовно результатів та основних напрямків діяльності ОМС, підтримує формування і експертизу зведених звітів про результати та основні напрями діяльності ОМС. Ця модель може також підтримувати заходи щодо формування системи цілей і показників діяльності підрозділів і окремих співробітників.

У частині завдань ОМС модель забезпечує інформаційну підтримку створення та впровадження комплексної системи конкурентного розподілу ресурсів, технологій і процедур визначення мети, що, у сукупності, забезпечують прив'язку цілей до конкретних виконавців, вироблення показників, необхідних для адекватної оцінки ступеня досягнення поставлених цілей і дій виконавців, а також дає можливість оцінювати діяльність структурних підрозділів і посадових осіб, відповідальних за виконання поставлених завдань.

При впровадженні середньострокового бюджетного планування, орієнтованого на результат, модель дозволяє проводити аналітичну роботу зі звітами щодо результатів та основних напрямків діяльності суб'єктів бюджетного планування, зокрема проводити експертизу розроблених суб'єктами бюджетного планування проектів, комплексний аналіз якості впровадження стратегічних цілей і пріоритетів Уряду.

Розробка даної частини загальної моделі діяльності ОМС базується на виділенні основних предметних областей діяльності, здійсненої на основі аналізу нормативно-правових актів під час проведення реінжинірингу. Формати подання відомостей про діяльність ОМС є засобом опису організаційного устрою та порядку функціонування ОМС, який призначений для внутрішніх цілей ОМС або для використання зовнішніми органами, організаціями і громадянами.

Користувачі або споживачі інформації, яка стосується діяльності ОМС поділяються на такі групи:

- група 1 - громадяни і організації, що користуються послугами ОМС;
- група 2 - вищі органи МС;
- група 3 - аудитори ОМС;
- група 4 – посадові особи, персонал ОМС;
- група 5 - керівництво ОМС;
- група 6 - експерти-консультанти, зайняті побудовою моделей діяльності ОМС, реінжинірингом АУП ОМС;
- група 7 - фахівці зі створення інформаційних систем ОМС.

Перші три групи є зовнішніми користувачами, чотири наступні - внутрішніми користувачами інформації про діяльність ОМС.

Групи користувачів характеризується різними інформаційними потребами і різними допустимими рівнями розкриття інформації про модель, на підставі чого визначаються формати надання їм інформації про діяльність ОМС. Результат для групи 1: підвищення прозорості процесів для громадян і організацій, які вступають у взаємодію з ОМС з приводу отримання послуги отримується завдяки:

- графічному представленню процесу в зручному для сприйняття виді;
- наявності стандарту взаємодії, тобто регламенту.

Результатом для груп 2-6 є: оптимізація, тобто реінжиніринг адміністративних процесів шляхом:

- графічного представлення процесів в різних нотаціях;
- матриці відповідності за процес, організаційна аналітика;
- процес як складова загальної (організаційної та функціональної) структури системи ОМС.

Для групи користувачів (7) - фахівців зі створення інформаційних систем результатом є: стандартні формати представлення процесів (IDEF, ARIS, CASE і т.п.)

Важливим моментом розробки моделі діяльності ОМС є графічне представлення нотацій для різних груп користувачів. Наведені нотації мають визначати рекомендований склад і схеми розташування інформації, виходячи з потреб певної групи користувачів. Дані нотації можуть використовуватися в якості основи для різних програм та проектів.

Висновки. Таким чином, при розробці загальної моделі діяльності ОМС виходили з посилу, що моделювання, у загальному сенсі, є засобом опису організаційного устрою та порядку функціонування соціально-економічних систем, призначеним для аналізу і оптимізації їхньої структури і процесів функціонування.

Проведення трьохстадійного реінжинірингу створює основу для розробки трьохрівневої моделі діяльності органів місцевого самоврядування у вигляді: організаційно-функціональної моделі; моделі адміністративно-управлінського процесу; моделі результативності діяльності. Окрім того, логіка побудови такої структури моделі діяльності ОМС відповідає положенням концепції реформування місцевого самоврядування в частині розподілу повноважень між різними рівнями державного управління.

В той же час, застосування методів адміністративного моделювання на етапах реінжинірингу дозволяє швидко та економічно визначити найкращий варіант перебудови функцій та структури ОМС відповідно до зміни соціально-економічної ситуації, появи нових повноважень, завдань або рішень органів влади вищого рівня щодо перерозподілу сфер управлінської відповідальності. Методологічною основою моделювання діяльності ОМС є реінжиніринговий підхід до розгляду сервісно-орієнтованого соціально-економічного комплексу яким є місцеве самоврядування, як система, що складається з ланцюга «повноваження-функції-процеси» у вигляді класифікаторів та проєкцій діяльності ОМС, які дозволяють «побачити», яким чином в даній системі «входи» (вхідна інформація) перетворюються на «виходи» (управлінські рішення, матеріальні ресурси).

Перспективами подальших досліджень є використання даної моделі для прийняття рішень щодо організаційних змін та структурної перебудови органів місцевого самоврядування на базовому, районному та регіональному рівнях.

Література:

1. Панчук А. М. Методи та інструменти моделювання управлінських процесів / А. М. Панчук // Державне управління: теорія та практика. - 2007. - № 1(5). - [Електронний ресурс].- Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-1/txts/07pammup.htm>.
2. Сухінін Д. В. Процесний підхід до організації діяльності з надання

муниципальных услуг / Д. В. Сухинін, Т. В. Маматова // Державне управління: теорія та практика. - 2005. - № 2. - [Електронний ресурс].- Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2005-2/txts/techno/05sdvnmmp.pdf>.

3. Сльчанінов Д. Б. Системологічний підхід до функціонального моделювання в державному управлінні / Д. Б. Сльчанінов // Теорія та практика державного управління - 2009. – Вип. 1- (28). -[Електронний ресурс].- Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-1/doc/1/05.pdf>

4. Усенко О.В. Місце і роль моделювання в державному управлінні освітою на сучасному етапі. Авторефера т дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління КИЇВ – 2010. - [Електронний ресурс].- Режим доступу : http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Avtoreferat/7c7b2249-e3b4-4815-8d57-18bddad20c02.pdf

5. Половцев О. В. Методологічні підходи моделювання динаміки. - [Електронний ресурс].- Режим доступу : http://el-zbirn-du.at.ua/2014_1/19.pdf

6. Виноградова О.В. Реінжинірінг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія /О.В. Виноградова. – Донецьк: ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2015. – 195 с.

7. Круглов В. В., Мирошниченко Ю. В. Реінжинірінг процесу державного регулювання державно-приватного партнерств. [Електронний ресурс].- Режим доступу : https://www.researchgate.net/publication/322745931_Reinziniring_procesu_derzavnogo_reguluvanna_derzavno-privatnogo_partnerstva_v_Ukraini

8. Репін І.І., Дайнеко А.В., Лугіна М.О. Моделі реінжинірінгу адміністративних процесів в органах державної влади та оптимізація адміністративних процедур. / Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. - №4 (167).

9. Пархоменко-Куцевіл О. І. Сучасні тенденції розвитку реінжинірінгу в системі державного управління/ О. І. Пархоменко-Куцевіл //Ефективність державного управління. - 2013. - Вип. 36. - С. 20-26.

10. Оболенський О.Ю. Методика проведення функціонального аналізу діяльності органів державної влади з урахуванням доцільності надання ними послуг : наук. розробка / О. Ю. Оболенський, В. М. Сороко. - К. : НАДУ, 2009. - 40 с.

11. Горбик В. Процесний підхід у діяльності органів місцевого самоврядування/ В. Горбик, О. Ігнатенко // Вісник НАДУ при Президентіві України. - 2008. - № 3. - С. 140-149.

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

13. Козуб В. Адміністративний реінжинірінг у системі реформування органів центральної та місцевої влади / В. Козуб // Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції: матер. наук.-практ. конф. (17 грудня 2009 р., м. Дніпропетровськ) / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. — Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2009. - С. 200-202.

14. Круглов В. В., Мирошниченко Ю. В. Реінжинірінг процесу державного регулювання державно-приватного партнерств. [Електронний ресурс].- Режим доступу : https://www.researchgate.net/publication/322745931_Reinziniring_procesu_derzavnogo_reguluvanna_derzavno-privatnogo_partnerstva_v_Ukraini

References:

1. Panchuk, A.M. (2007). Metody ta instrumenty modeliuвання upravlinskykh protsesiv [Methods and tools for management process modeling]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public Administration: Theory and Practice*, 1(5). Retrieved from <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-1/txts/07pammup.htm> [in Ukrainian].
2. Sukhinin, D.V., Mamatova, T.V. (2005). Protsesnyi pidkhid do orhanizatsii diialnosti z nadannia munitsypalnykh posluh [Process approach to the organization of activities on providing municipal services]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public administration: theory and practice*, 2. Retrieved from <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2005-2/txts/techno/05sdvnmp.pdf> [in Ukrainian].
3. Yelchaninov, D.B. (2009). Systematic Approach to Functional Modeling in Public Administration. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Theory and Practice of Public Administration*, 1(28). Retrieved from <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-1/doc/1/05.pdf> [in Ukrainian].
4. Usenko, O.V. (2010). The place and role of modeling in public administration of education at the present stage. *Extended abstract of Candidate's thesis*. Kyiv. Retrieved from http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Avtoreferat/7c7b2249-e3b4-4815-8d57-18bddad20c02.pdf [in Ukrainian].
5. Polovtsev, O.V. (2014). Metodolohichni pidkhody modeliuвання dynamiky sotsialnykh system [Methodological approaches to dynamics modeling]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia – Theory and Practice of Public Administration and Local Self-Government*, 1. Retrieved from http://el-zbirnudu.at.ua/2014_1/19.pdf [in Ukrainian].
6. Vinogradova, O.V. (2015). *Reinzhynerinh biznes-protsesiv u suchasnomu menedzhmenti [Business Process Reengineering in Modern Management]*. Donetsk: DonHUET im. M. Tuhana-Baranovskoho [in Ukrainian].
7. Kruglov, V.V., Miroshnichenko, Yu.V. (2017). Reengineering of the process of state regulation of public-private partnerships [Reinzhynerinh protsesu derzhavnoho rehuliuвання derzhavno-pryvatnoho partnerstv]. *Business Inform – Biznes Inform*, 3. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/322745931_Reinziniring_procesu_derzavnogo_reguluvanna_derzavno-privatnogo_partnerstva_v_Ukraini [in Ukrainian].
8. Repin, I.I., Dayneko, A.V., Lugina, M.O. (2015). Models of reengineering of administrative processes in public authorities and optimization of administrative procedures [Modeli reinzhynerynhu administratyvnykh protsesiv v orhanakh derzhavnoi vlady ta optymizatsiia administratyvnykh protsedur]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 4(167), 32-36 [in Ukrainian].
9. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2013). Suchasni tendentsii rozvytku reinzhynerynhu v systemi derzhavnoho upravlinnia [Modern tendencies of development of reengineering in the system of public administration]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*, 36, 20-26 [in Ukrainian].
10. Obolensky, O.Yu. (2009). *Methods of conducting functional analysis of the activity of public authorities with consideration of the expediency of providing them with services [Metodyka provedennia funktsionalnoho analizu diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady z urakhuvanniam dotsilnosti nadannia nymy posluh]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
11. Gorbik, V., Ihnatenko, O. (2008). Protsesnyi pidkhid u diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Process approach in the activity of local self-government].

Visnyk NADU pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of NADU under the President of Ukraine, 3, 140-149 [in Ukrainian].

12. Mozhyvi pryntsyipy y oriientovani pravyla provedennia administratyvnoho reinzhynirynhu [Possible principles and guidelines for administrative reengineering]. (n.d.). *library.if.ua*. Retrieved from <http://library.if.ua/book/44/3048.html> [in Ukrainian].

13. Kozub, V. (2009). Administratyvnyi reinzhynirynh u systemi reformuvannia orhaniv tsentralnoi ta mistsevoi vlady [Administrative Reengineering in the System of Reforming Central and Local Authorities]. *L.L. Prokopenko (Eds.). Europeanization of Public Administration in Ukraine in the Context of European Integration – Yevropeizatsiia publicлноho administruvannia v Ukraini v konteksti yevropeiskoi intehtatsii : Proceedings of Research Practical Conference*. (pp. 200-202). Dnipropetrovsk: DRIDA NADU [in Ukrainian].

14. Kruglov, V.V, Miroshnichenko, Yu.V. (2017). Reengineering of the process of state regulation of public-private partnerships [Reinzhynirynh protsesu derzhavnoho rehuliuвання derzhavno-pryvatnoho partnerstv]. *Business Inform – Biznes Inform*, 3. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/322745931_Reinzhynirynh_procesu_derzhavnogo_reguluvannya_derzhavno-pryvatnoho_partnerstva_v_Ukraini [in Ukrainian].