

Світлана Хаджирадєва

завідувачка кафедри публічного управління та публічної служби
НАДУ при Президентові України, д.держ.упр., професор
ORCID ID: 0000-0002-2256-2579

Тетяна Гречко

доцент кафедри публічного управління та публічної служби
НАДУ при Президентові України к. держ.упр.
ORCID ID: 0000-0001-5193-8347

Анатолій Пустоваров

магістрант НАДУ при Президентові України

ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Метою дослідження є аналіз передумов впровадження процесного менеджменту в органах державної влади України. В статті за допомогою положень теорії систем, теорії менеджменту, концепцій промислових революцій та технологічних устроїв обґрунтовано сутність передумов впровадження систем менеджменту певної складності. В процесі виявлення наявності визначених передумов в сучасних українських реаліях застосовано методи аналізу даних економічної статистики та міжнародних індексів, що визначають рівень технологічного та економічного розвитку країни, а також – готовність до використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Визначено, що еволюція систем управління є похідною від розвитку керованих об'єктів. Тому розвиток технологій як способів трансформації речовини, енергії та інформації є основним детермінантом якісних характеристик систем управління. Зокрема, процесний менеджмент є системою управління, адекватною завданням високотехнологічних галузей п'ятого технологічного устрою (чи Індустрії 3.0), яка відповідає наступним характеристикам: розгляд діяльності як ієрархії процесів, впровадження в структуру управління менеджерів і власників процесу, орієнтацією управління на кінцевий вимірний результат, виражений в термінах ефективності процесів.

Доведено, що за умови глобальної відкритості національної економіки та в ситуації недостатньо високого технологічного рівня, в Україні існують можливості наздоганяючого розвитку, що базуються на впровадженні технологій діджиталізації, які використовуються переважно у сфері послуг – фінансових, освітніх, державних та інших. В результаті, впровадження інформаційних технологій сприятиме переходу до нових правил роботи компаній, організацій та державних установ. З огляду на це, в Україні існує актуальна можливість впровадження інструментів процесного менеджменту та підвищення ефективності функціонування систем державного управління та місцевого самоврядування. Проте, зміна системи менеджменту, окрім процесного моделювання та оптимізації, потребуватиме трансформації когнітивних моделей державних службовців як достатньої умови ефективності системи, що впроваджується.

Ключові слова: державне управління, система, процесний менеджмент, технологічний уклад, промислова революція, діджиталізація.

Svitlana Khadzhyradieva

Head of the Public Administration and Public Service Chair of the
NAPA under the President of Ukraine, Doctor of Public Administration, Professor
ORCID ID: 0000-0002-2256-2579

Tetiana Hrechko

Associate professor of the Public Administration and Public Service Chair of the
NAPA under the President of Ukraine, PhD of Public Administration
ORCID ID: 0000-0001-5193-8347

Anatolyi Pustovarov

Master student of the NAPA under the President of Ukraine

PREREQUISITES FOR PROCESS MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN PUBLIC ADMINISTRATION BODIES OF UKRAINE

The main objective of the study is to analyze the prerequisites for the implementation of process management in public administration of Ukraine.

Material and methods. The article uses the provisions of the system theory, management theory, concepts of industrial revolutions and technological structures to substantiate the essence of the prerequisites for the introduction of management systems of a certain complexity. In the process of identifying the presence of certain prerequisites in modern Ukrainian

realities, methods of analysis of economic statistics and international indices that determine the level of technological and economic development of the country, as well as readiness to use information and communication technologies have been used.

Results. It has been determined that the evolution of management systems is derived from the development of managed objects. Therefore, the development of technologies as a way to transform matter, energy and information is the main determinant of the quality characteristics of management systems. In particular, process management is a management system that is adequate to the tasks of high-tech industries of the fifth technological order (or 3.0 Industry), which corresponds to the following characteristics: the consideration of activities as a hierarchy of processes, the introduction of managers and process owners into the management structure, the orientation of management on the final measurable result, expressed in terms of process efficiency.

It has been proved that given the global openness of the national economy and in a situation of insufficient technological level, there are opportunities for catch-up development in Ukraine, based on the introduction of digitalization technologies, which are used mainly in the sphere of services – financial, educational, public, etc. As a result, the introduction of information technologies will facilitate the transition to new rules for companies, organizations and government agencies. Taking this into account, there is an urgent opportunity in Ukraine to introduce process management tools and improve the efficiency of public administration and local self-government systems. However, changing the management system, in addition to process modeling and optimization, will require the transformation of cognitive models of civil servants as a sufficient condition for the effectiveness of the implemented system.

Key words: public administration, system, process management, technological structure, industrial revolution, digitalization.

Постановка проблеми

Основним завданням систем державного управління розвинених країн світу в сучасних умовах, що характеризуються змінами клімату, сповільненням глобальної економіки, дисфункцією міжнародних інститутів безпеки та, як наслідок, збільшенням соціальної напруженості, є підвищення ефективності їх функціонування. Зменшення наявних ресурсів з одночасним підвищенням складності сучасних викликів потребує пошуку більш ефективних способів урядування, забезпечення його гнучкості та точності спрямування управлінських впливів. Ці завдання обумовлюють актуальність та доцільність впровадження сучасних технологій управління, апробованих в економічній та/або військовій сферах з метою підвищення ефективності державного управління. Проте, впровадження сучасних систем менеджменту в практику державного управління та місцевого самоврядування не є лише наслідком здійснення політичної волі, а й залежить від певних передумов, що формуються в процесі соціально-економічного розвитку. Ці передумови потребують обґрунтування їх сутності та аналізу їх наявності в сучасних українських реаліях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В рамках теорії менеджменту визначено, що еволюція систем управління є похідною від розвитку керованих об'єктів. Цю закономірність сформував Р. Эшбі, коли визначив принцип, відповідно до якого «різноманітність системи, що управляє, має бути не менше різноманітності об'єкту управління». Іншими словами, для забезпечення ефективного управління необхідно прагнути того, щоб на кожен можливий стан об'єкту управління був відповідний управлінський вплив, щоб була можливість використання управлінського впливу залежно від стану і щоб всякий раз забезпечувався вибір саме того управлінського впливу, що відповідає стану об'єкту управління [1, с. 208].

Складність систем, функції яких полягають у виробництві товарів і послуг, полягає у рівні технології, що використовується для трансформації речовини, енергії, інформації. Саме розвиток технологій є ос-

новним детермінантом якісних характеристик систем управління. Отже, рівень розвитку технологій визначає можливості та необхідність переходу до ефективніших способів організації системи управління.

Оскільки розвиток технологій характеризується як еволюційними змінами, так і революційними стрибками, розвиток систем управління відбувається відповідно, або коеволюційно.

До теперішнього часу виділяють 4 промислові революції, що визначили якісні характеристики технологічного розвитку (рис. 1). Четверта промислова революція — нова ера у розвитку людства, що характеризується стиранням меж між фізичними, цифровими і біологічними технологіями. Технології, про які йде мова, включають штучний інтелект, Інтернет речей, безпілотний транспорт, 3D-друк, нанотехнології, біотехнології, квантові комп'ютери. Революція спричинить системні зміни. Вони торкнуться усіх сфер бізнесу, суспільства, політики і потребують нових форм організації роботи уряду та приватного сектора [2]. Концепція «Індустрія 4.0», або Четверта промислова революція, передбачає наскрізну цифровізацію усіх фізичних активів підприємства та їх інтеграцію у єдину екосистему. На сучасному етапі розвитку найбільш розвинені компанії світу здійснюють пошук оптимальної системи менеджменту, що відповідає технологіям Четвертої промислової революції.

При цьому, при переході від Індустрії 2.0. до Індустрії 3.0 виник процесний менеджмент, що характеризував перехід від функціонального управління до процесного, саме він на даний момент є найбільш адекватною системою управління для більшості сучасних компаній. Отже, процесний менеджмент – це система управління, що використовується в період розвитку індустрії 3.0, яка відповідає наступним характеристикам: розгляд діяльності як ієрархії процесів, впровадження в структуру управління менеджерів і власників процесу, орієнтацією управління на кінцевий вимірний результат, виражений в термінах ефективності процесів.

При цьому процесне управління – це методологія управління усіма видами процесів, що передбачає можливість їх дизайну, удосконалення до рівня зріло-



Рис. 1. Чотири промислові революції [2]

сті і, при необхідності, редизайну або реінжинірингу. Так, технології BPM (Business Process Management) можуть бути застосовані як в процесі реалізації унікального проекту, так і циклічних типових процесів (тобто в процесі функціонування).

Системи управління в державному секторі, як правило, успадковують технології менеджменту, створені переважно в економіці, іноді – у військовій сфері, ефективність яких визначена й доведена [3; 4]. Виходячи з цього, рівень технологічного розвитку національної економіки є маркером розвитку управлінських систем, у тому числі, в сфері державного управління.

Отже, метою дослідження є аналіз передумов впровадження процесного менеджменту в органах державної влади України.

Сучасна система державного управління в Україні характеризується програмно-цільовою основою планування та реалізації сформованої стратегії. Проте, якщо система управління на будь-якому рівні – від центрального до територіальної громади – формально використовує програмно-цільову основу і при цьому не застосовує технології процесного менеджменту, ефективність такого походу прагне до нуля, і досягається частково та ситуативно за рахунок ефективності реалізації окремих проектів, на основі адитивного

результату. З іншого боку, впровадження технологій управління бізнес-процесами містить потенціал для радикального збільшення ефективності.

Враховуючи залежність якості системи управління від технологічного устрою, з метою визначення передумов впровадження процесного менеджменту в органах державної влади України, доцільним є визначення технологічного рівня розвитку національної економіки.

В Україні на момент розгляду створено сировинну економіку з доміантою експортної орієнтації, що функціонує за рахунок експлуатації традиційних чинників виробництва. Основний показник ефективності національної економіки (ВВП на душу населення) складає в Україні 2,963,5 дол. США. Десятирічне середнє зростання ВВП зафіксовано на рівні – 0,1% на рік [5]. За міжнародним порівняльним показником – Індексом глобальної конкурентоспроможності Україна набирає 57 балів зі 100 можливих (рис. 2).

Як видно на рис. 2, низька інституційна недостатність (48 балів зі 100) та низька здатність до інновацій українського бізнесу (40 балів зі 100) є головними чинниками технологічної відсталості країни.

Погляд на Україну крізь призму технологічних устроїв і аналіз сучасного стану економіки [6] показує, що в промисловому виробництві домінує 3-ий технологічний устрій, і, як наслідок, відставання України від провідних країн світу складає щонайменше 50 років, а у фінансуванні науково-технічних розробок – пере-

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

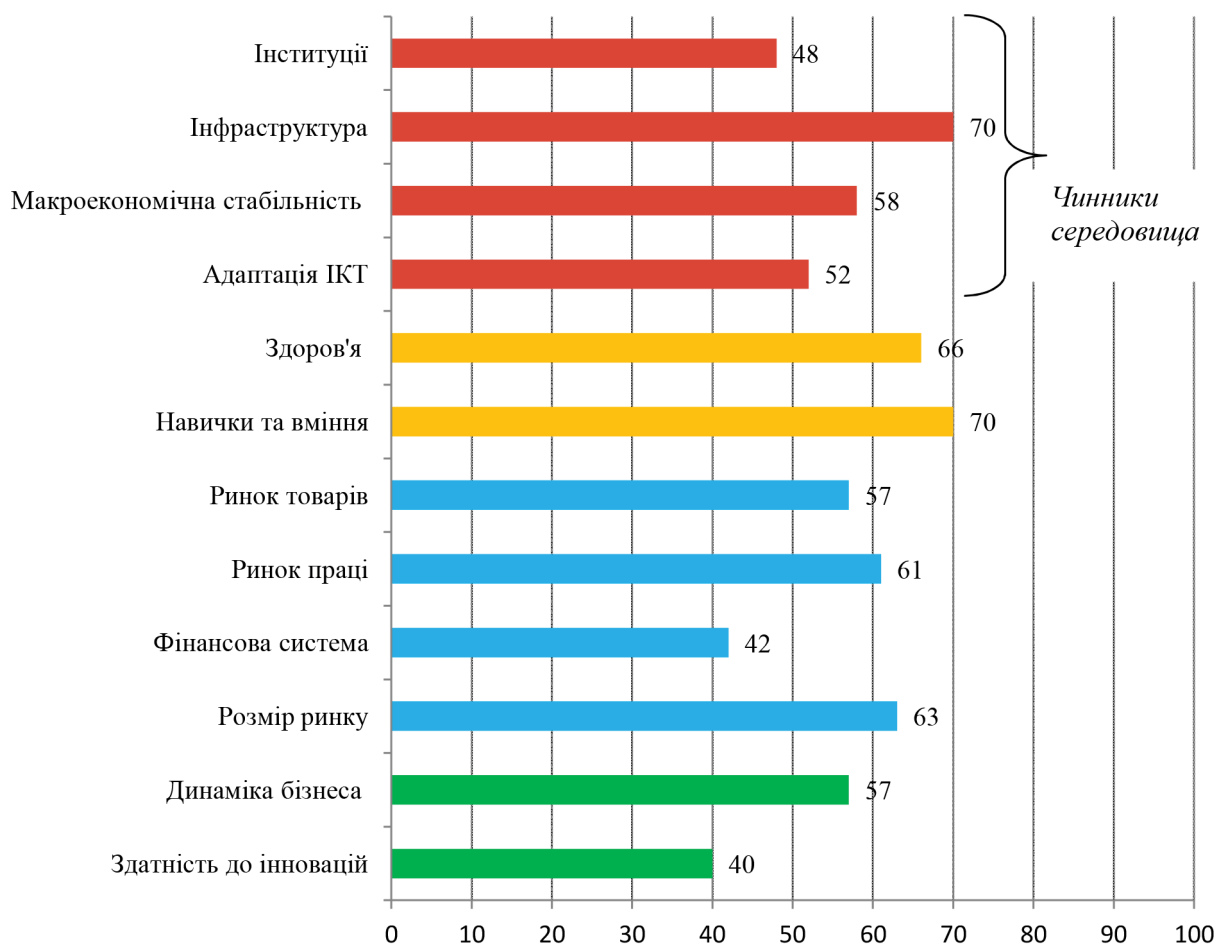


Рис. 2. Індекс конкурентоспроможності, Україна 2019 [5]

важає 4-й технологічний устрій, таким чином, можна обговорювати відставання від провідних країн щонайменше на 25 років. Паростки 5-го і 6-го устроїв свідчать, що Україна є країною, в структурі експорту якої частка сировини і сільськогосподарської продукції фактично у декілька разів перевищує долю високо-технологічної продукції, а у світовому об'ємі торгівлі науково-технічною продукцією вклад України не перевищує 0,1% (табл. 1).

мінуючий тип системи управління, характерний для виробничих систем.

Раніше було обґрунтовано, що система управління є похідною від складності об'єкту управління. Враховуючи структуру технологічних устроїв економіки України, можна стверджувати, що домінуючий тип системи управління, адекватний рівню технологічного розвитку, характеризується структурно-функціональною основою (рис. 3). Навіть у разі наявності формально

Таблиця 1.

Технологічна багатокладність економіки України [6]

Показники	Технологічні устрої			
	III	IV	V	VI
Обсяг виробництва продукції	57,9%	38,0%	4,0%	0,1%
Фінансування наукових розробок	6,0%	69,7%	23,0%	0,3%
Витрати на інновації	30,0%	60,0%	8,6%	0,4%
Інвестиції	75,0%	20,0%	4,5%	0,5%
Капітальні витрати на модернізацію	83,0%	10,0%	6,1%	0,9%

Таким чином, структура технологічних устроїв характеризує якість моделі економічного розвитку, яку обрала Україна. Отже, виходячи з існуючої структури технологічних устроїв національної економіки України і узгодження періодизації устроїв з промисловими революціями (Індустрія 1.0-4.0), можна визначити до-

впроваджених систем якості і аналітичної частини процесного управління, переважна більшість виробничих систем функціонують на сировинних ринках, для яких проблема індивідуалізації споживання не є іманентно властивою.

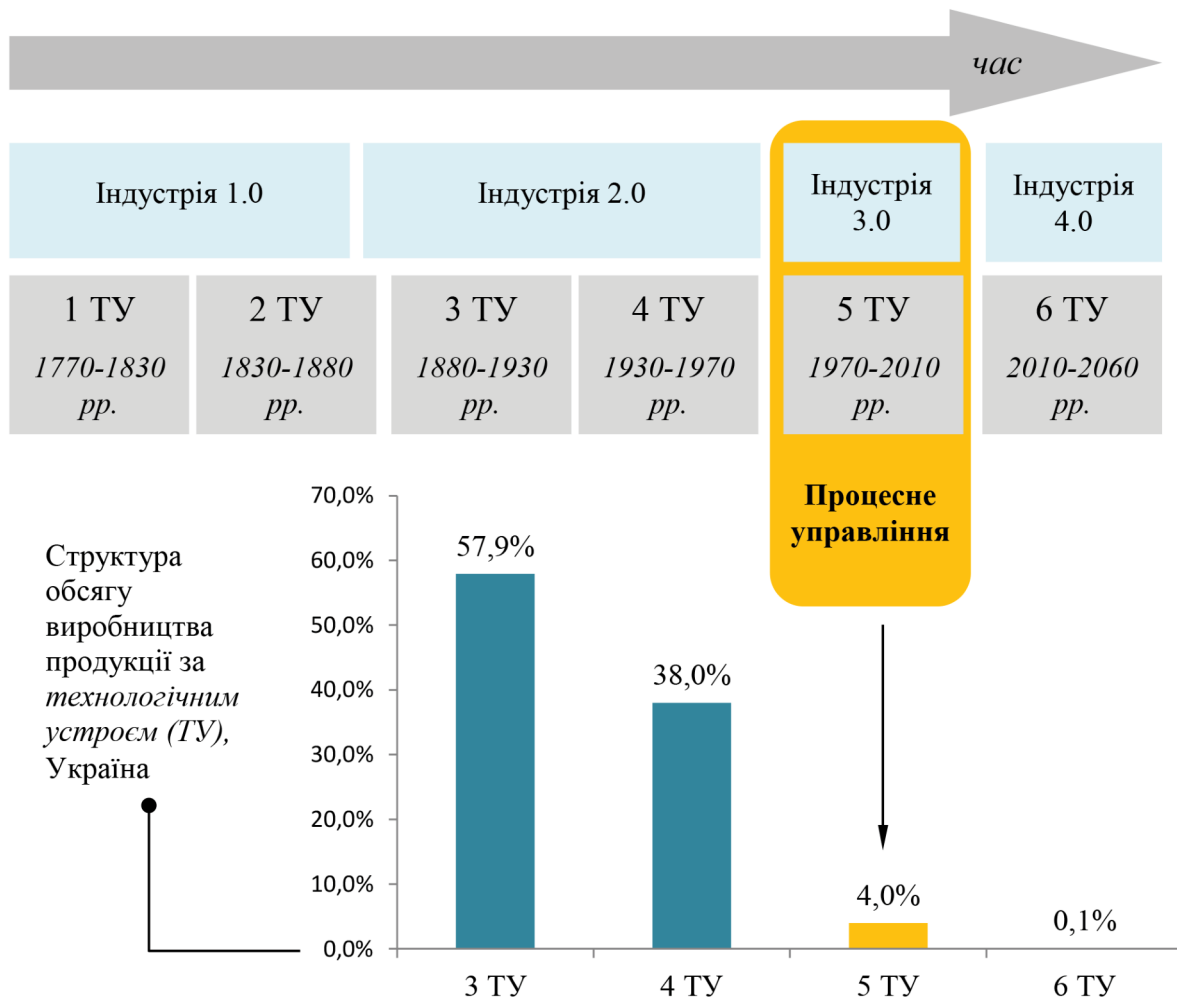


Рис. 3. Вісь часу для періодизації технологічних устроїв (ТУ) і промислових революцій. Системний час для України.

Примітка: складено автором

Важливо відмітити, що п'ятий технологічний устрій характеризується переходом від масового і серійного виробництва, властивого четвертому устрою, до індивідуалізації виробництва і споживання, що потребує більш високої гнучкості і адаптивності організацій. Основними галузями п'ятого технологічного устрою вважаються електроніка і мікроелектроніка, інформаційні технології, генна інженерія, програмне забезпечення, телекомунікації, освоєння космічного простору. Гуманітарною перевагою, пов'язаною з розвитком п'ятого технологічного устрою, є глобалізація, швидкість зв'язку (комунікацій) і переміщення.

Проекція п'ятого технологічного устрою на національну економіку України здійснюється глобальними економічними центрами. Вона полягає в можливостях цифровізації, що виникають за умови впровадження зарубіжних технологій п'ятого устрою.

Рівень цифровізації національних економічних систем оцінюється за допомогою показника Індексу готовності країн до мережевого суспільства (Networked

Readiness Index, NRI), що запропонований міжнародною організацією «Всесвітній економічний форум» спільно з Міжнародною школою бізнесу «INSEAD». Індекс відображає рівень готовності країн до використання ІКТ для цілей соціально-економічного розвитку. Для України за даними 2016 р. складові індексу виглядають наступним чином (рис. 4).

Вплив ІКТ на економіку (3,4 балів) та використання ІКТ у бізнесі (3,6 балів) визначаються, як було показано раніше, низьким рівнем технологічного розвитку національної економіки.

Важливо, що при високій доступності ІКТ – послуг в Україні показник використання ІКТ в органах державного управління становить 3,1 балів з 7 максимально можливих і є найнижчим з субіндексів. При тому, що навички використання ІКТ населенням оцінюються у 5,6 балів. Отже, можна вважати, що існує резерв підвищення ефективності в системі державного управління за рахунок використання ІКТ на різних етапах управління.

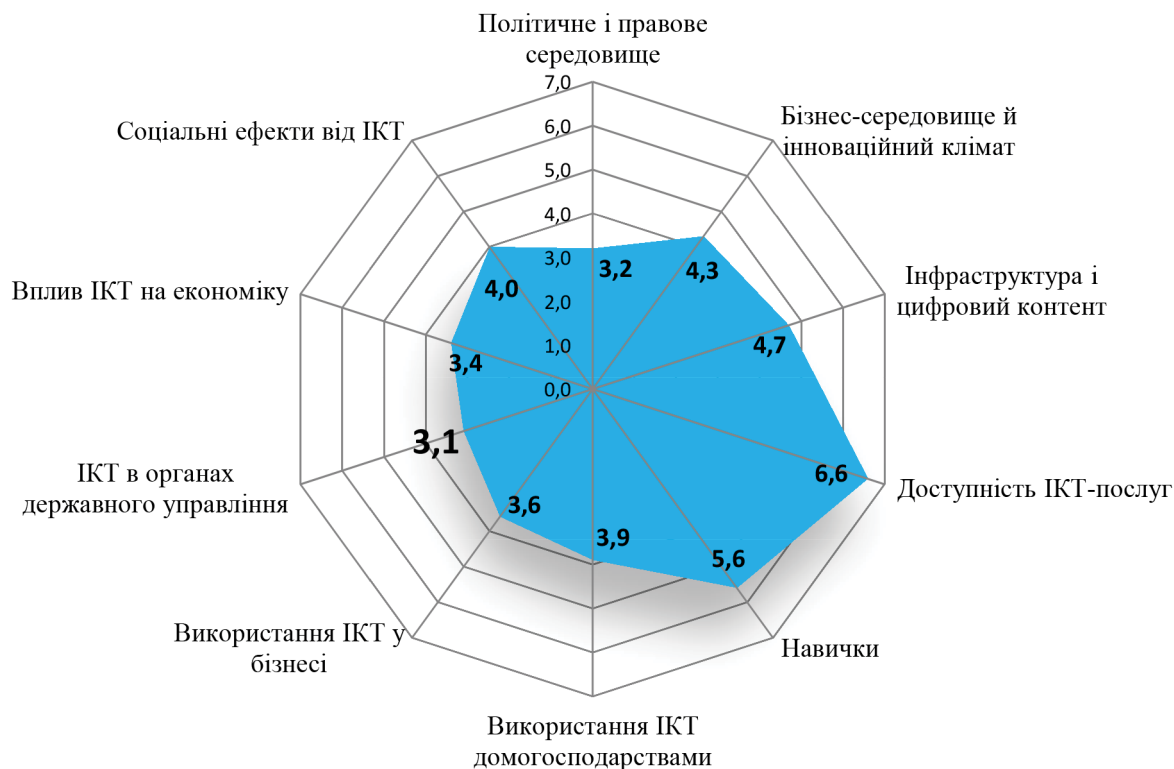


Рис. 4. Індекс готовності країн до мережевого суспільства (Networked Readiness Index) : Україна, 2016 [7]

Окремі показники індексу, що розглядається, характеризують впровадження ІКТ в державному та муніципальному управлінні (табл. 2). Як видно з таблиці 2, успіхи системи державного управління в просуванні ІКТ були достатньо посередніми.

В Україні процес діджиталізації на момент проведення аналізу привів до локальних змін у застосуванні процесного менеджменту. Це стосується: 1) центральних органів державної влади (зокрема, Державної податкової служби); 2) державних підприємств (як

Таблиця 2.

Окремі показники Networked Readiness Index [7]

Показник	Рейтинг України зі 139 країн	Балів (1-7)
Блок 8: Використання в державному управлінні	114	3,1
8.01 Важливість ІКТ для візії уряду	122	3,1
8.02 Індекс Державних Он-лайн Послуг, 0-1 (максимум)	105	0,27
8.03 Успіх уряду в просуванні ІКТ	94	3,7
Блок 10. Соціальні ефекти від ІКТ	75	4,0
10.03 Вплив використання ІКТ на ефективність державного і муніципального управління	96	3,5

Варто відзначити, що за умови глобальної відкритості національної економіки та в ситуації недостатньо високого технологічного рівня, існують можливості наздоганяючого розвитку, що базуються на впровадженні технологій діджиталізації, які використовуються переважно у сфері послуг – фінансових, освітніх, державних та інших. В результаті, впровадження інформаційних технологій сприяє переходу до нових правил роботи компаній, організацій та державних установ (табл. 3).

приклад, Укренерго); 3) оптимізації структури територіальних адміністрацій, роботи Міністерств та відомств (актуальні плани Уряду щодо впровадження проекту «Держава в смартфоні»). Розглянемо ці приклади детальніше.

Приклад 1. Державна податкова служба.

Державна податкова служба (ДПС) провела оптимізацію бізнес-процесів. Відповідно до Концепції операційної діяльності ДПС процеси згруповано в операційний та організаційно-управлінський блоки.

Вплив інформаційних технологій на перехід до нових правил роботи компанії [8, с. 47]

Старе правило	Технологія	Нове правило
Інформація може з'являтися в один час в одному місці	Розподілені бази даних	Інформація може з'являтися одночасно в тих місцях, де вона потрібна
Складну роботу можуть виконувати тільки експерти	Експертні системи	Роботу експерта може виконувати фахівець із загальних питань
Необхідно обирати між централізацією і децентралізацією	Телекомунікаційні мережі	Можна користуватися перевагами централізації і децентралізації одночасно
Усі рішення приймають менеджери	Засоби підтримки рішень (доступ до бази даних, засобів моделювання і так далі)	Ухвалення рішень стає частиною роботи кожного співробітника (ієрархічне ухвалення рішень)
Для отримання, зберігання, пошуку і передачі інформації потрібен офіс	Безпроводний зв'язок і переносні комп'ютери	Співробітники можуть посилати і отримувати інформацію з того місця, де вони знаходяться
Кращий контакт з потенційним покупцем – особистий контакт	Інтерактивний відеодиск	Кращий контакт з потенційними покупцем - ефективний контакт
Щоб знайти деякий об'єкт необхідно знати, де він знаходиться	Автоматичне індексування і відстеження	Об'єкти самі інформують про своє місцезнаходження
Плани робіт переглядаються і коригуються періодично	Високопродуктивні комп'ютери	Плани переглядаються і коригуються оперативно по мірі необхідності

Відповідно до прийнятої класифікації операційний блок включає основні процеси, що забезпечують фактичні результати діяльності органів ДПС. Процеси організаційно-управлінського блоку забезпечують діяльність основних процесів. Відокремлено також процеси розвитку системи управління:

1. впровадження системи управління ризиками;
2. впровадження системи управління якістю;
3. підвищення кваліфікації кадрів [9].

У рамках впровадження Проекту модернізації передбачено розробку та впровадження моделі організаційної структури, в основу якої покладено процесний підхід, що орієнтує діяльність структурного підрозділу на процес (наприклад: реєстрація, обробка податкової звітності та платежів, погашення податкового боргу, податковий аудит а не на вид податку чи категорію платника. Такий підхід підвищує якість послуг, що надаються платникам податків, забезпечуючи: принцип «єдиного вікна» ; реєстрацію усіх платників податків (з урахуванням специфіки податків) в одному структурному підрозділі; єдину систему обліку; ефективну мобілізацію коштів та проведення аудит незалежно від виду податків [9].

Крім цього, процесний підхід дає можливість більшою мірою стандартизувати процеси діяльності ДПС, вдосконалювати інформаційну систему, спростити організацію роботи, зокрема, в частині підготовки внутрішньої та зовнішньої звітності. Перевага також полягає і у наданні можливості персоналу спеціалізуватися у різних сферах, використовуючи спільні підходи до адміністрування різних видів податків та обслуговування різних категорій платників. Отже, процесний підхід націлений на постійне підвищення якості послуг, що надаються платникам податків [9].

Завдяки подібній оптимізації Україна за 10 років піднялася в Індексі оплати податків (Paying Taxes), сут-

тєво оптимізувала кількість податків та скоротила час, що витрачається на їх сплату (табл. 4).

Ці показники було досягнуто саме в результаті застосування технології реінжинірингу бізнес-процесів. При цьому, достатньо високою залишається податкова ставка, яка вище, ніж в середньому в країнах світу. Цей показник свідчить про недоліки у формуванні податкового навантаження на бізнес.

Приклад 2. НЕК «Укренерго»

НЕК «Укренерго» – енергетична компанія з функціями оперативно-технологічного управління Об'єднаною енергосистемою України та передачі електроенергії магістральними електромережами від генерації до регіональних електромереж енергопостачальних компаній (обленерго). До складу Компанії входять 8 енергосистем, що охоплює всю територію України, а команда налічує понад 8 тис. співробітників [11].

НЕК «Укренерго» є однією з небагатьох компаній, які впровадили стандарти процесного управління. Стандарт процесного управління НЕК «Укренерго» [11] встановлює вимоги до управління діяльністю, визначає завдання, засоби, процедури та розподіл відповідальності при її здійсненні в НЕК «Укренерго». Метою Стандарту є підвищення ефективності діяльності Компанії шляхом впровадження єдиного, інтегрованого механізму управління бізнес-процесами, побудови стійкої моделі управління, адаптованої до зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Стандарт використовує процесний підхід, який включає в собі цикл PDCA і мислення, основане на оцінці ризиків та можливостей згідно вимог «ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги».

1) Процесний підхід – систематичне визначення і управління процесами та їх взаємодіями для досягнення запланованих результатів відповідно до політики у сфері якості та стратегічних напрямів розвитку Компанії.

Динаміка індексу сплати податків
(Paying Taxes) для України [10]

Рік	Загальна кількість податків	Час, що витрачається на сплату податків, (годин на рік)	Повна податкова ставка, (%)
Paying Taxes 2010	147	736,0	57,2
Paying Taxes 2020	5	327,5	45,2
Світ в середньому, 2020	23,1	234	40,5

2) Цикл PDCA дозволяє Компанії гарантувати, що її процеси забезпечені ресурсами і управляються належним чином, а також, що можливості для поліпшення виявляються і реалізуються.

3) Мислення, основане на оцінці ризиків, дозволяє Компанії виявляти фактори, які можуть викликати відхилення її процесів від запланованих результатів, для за діяння захисних механізмів зниження негативного впливу, і забезпечувати максимальну реалізацію можливостей при їх появі [11].

В результаті компанія демонструє позитивні фінансові результати та високі показники якості.

Приклад 3. Оптимізація як результат діджиталізації (проект «Держава у смартфоні»).

Зміна влади в Україні привела до змін в стратегії розвитку держави, зокрема у напрямку діджиталізації. Для виконання цього стратегічного напрямку створено Міністерство цифрової трансформації України. До 2024 р. Міністерство планує зробити доступними онлайн 100% публічних послуг, довести долю ІТ у ВВП країни до 10% та залучити 6 млн. українців до програми розвитку цифрових навичок.

Так, Уряд України вже у грудні 2019 р. презентував мобільний додаток «Дія» («Держава у смартфоні»). Перші проекти, які будуть у смартфоні – це водійські права, технічний паспорт на авто. Згодом планується ввести електронні студентські, електронні посвідчення пенсіонера. Після цього заплановано впровадження електронної прописки, зміни місця реєстрації, отримання пенсії тощо. Крім того, у грудні презентовано «Кабінет забудовника» , коли громадянин зможе подати документи, сповістити державу про те, що почав будівництво, в електронному форматі й без участі жодного чиновника. Існують також плани запуснути паспорт в електронному форматі на початку 2020 р. [12].

Також, окрім мобільного додатку, планується мобільний портал з електронними послугами – це відкриття ФОП, ТОВ, допомога при народженні і «е-малятко» . Уряд ставить собі внутрішнє завдання – вийти на відцифрування і запуск чотирьох послуг на місяць, починаючи вже з весни [12].

Що стосується оптимізації діяльності структур державного управління, то заявлено, що планується скоротити кількість чиновників на 10%, головну економію передбачається отримати шляхом застосування ІТ – інструментів, тобто сучасних баз даних, які дозволяють економити час [13]. Крім того, анонсовано впровадження в 2020 р. КРІ (ключових показників ефективності) діяльності керівників ОДА [14]. Цей факт свідчить

про впровадження інструментів Системи управління результативністю (Performance Management), яка є ядром Нового публічного управління, як підходу до організації діяльності владних інститутів, що довів свою ефективність у ряді економічно розвинених країн світу.

Проте, програмно-цільова основа управління потребує зміни когнітивних моделей учасників процесу управління і надання адміністративних послуг з метою переходу від виконання окремих функцій до участі в досягненні цілей у рамках заданого процесу (функціонування і/або розвитку). Так, впровадження процесного менеджменту у рамках програмно-цільової основи системи управління потребує: 1) аналітичної частини, що полягає в проектуванні, удосконаленні і реінжинірингу бізнес-процесів (в цьому випадку, адміністративних процесів); 2) практичної частини, що полягає в забезпеченні діяльності учасників відповідно до процесної моделі. Щоб забезпечити діяльність учасників необхідно:

1) сформувати когнітивні моделі, адекватні процесному виконанню діяльності, результатом чого є розуміння учасниками процесу його суті, особливостей протікання і способів досягнення результату, а також холістичне (цілісне) бачення реалізації місії організації в кожному окремому процесі;

2) навчити практикам функціонування у рамках процесної організації (що передбачає, окрім іншого, впровадження додаткових посад, відповідальних за виконання процесу, налаштування міжфункціональної комунікації та її налагодження);

3) розробити дієву систему мотивації діяльності (частиною якої є оцінка результативності виконання процесів). Повноцінний запуск системи процесного менеджменту неможливий без наявності дієвих стимулів, зав'язаних на ефективність і результативність виконання процесів.

Висновки

Таким чином, в процесі визначення сутності передумов впровадження систем менеджменту певної якості обґрунтовано, що еволюція систем управління є похідною від розвитку керованих об'єктів. Зокрема, процесний менеджмент є системою управління, адекватною завданням високотехнологічних галузей п'ятого технологічного устрою (чи Індустрії 3.0), яка відповідає наступним характеристикам: розгляд діяльності як ієрархії процесів, впровадження в структуру управління менеджерів і власників процесу, орієнтацією управління на кінцевий вимірний результат, виражений в термінах ефективності процесів.

Проаналізовано проблеми та можливості впровадження процесного менеджменту в Україні. Доведе-

но, що за умови глобальної відкритості національної економіки та в ситуації недостатньо високого технологічного рівня, існують можливості наздоганяючого розвитку, що базуються на впровадженні технологій діджиталізації, які використовуються переважно у сфері послуг – фінансових, освітніх, державних та інших. В результаті, впровадження інформаційних технологій сприяє переходу до нових правил роботи компаній, організацій та державних установ. З огляду на це, в Україні існує актуальна можливість впровадження інструментів процесного менеджменту та підвищення ефективності функціонування систем державного управління та місцевого самоврядування. Проте, зміна системи менеджменту, окрім процесного моделювання та оптимізації, потребуватиме трансформації когнітивних моделей державних службовців як достатньої умови ефективності системи, що впроваджується.

Література.

1. Anfilatov V. S., Emelyanov A. A., Kukushkin A. A. (2002). *Sistemnyj analiz v upravlenii. System analysis in management*. Moscow: Finance and statistics [in Russian].
2. Schwab K.M. (2018). *Tekhnologii chetvyortoj promyshlennoj revolyucii. Technologies of the fourth industrial revolution*. Moscow: Eksmo [in Russian].
3. Ponomarenko, O.V., Hrechko, T.K., Kovbasyuk, Y.V., Konik, S.M., Nikolaev, V.O., Romanyuk, S.A., & Khadzhyradieva, S.K. (2014). *Public administration based on project management*. Kyiv: Osvita Ukraini [in Ukrainian].
4. Harrington H.J., Esseling E.K., Nimwegen H. (2002). *Optimizaciya biznes-processov dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizaciya. Business Process Improvement Workbook. Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement*. St. Petersburg: Azbuka [in Russian].
5. The Global Competitiveness Report 2019 / Professor Klaus Schwab World Economic Forum Editor. Geneva: World Economic Forum, 2019. 665 p.
6. Tsikhan, T.V. (2004) *O koncepcii tekhnologicheskikh ukladov i prioritetah innovacionnogo razvitiya Ukrainy. About the concept of technological structures and priorities of innovative development of Ukraine. Centr politicheskikh tekhnologij – Center for political technologies*. URL: <http://www.semynozhenko.org.ua/documents/2004/5/227.html> [in Russian].
7. The Global Information Technology Report 2016 *Innovating in the Digital Economy*. Geneva: World Economic Forum, 2016. 307 p.
8. Ashman, E.G., Popov E.M. (1997) *Reinzhiniring biznesa: reinzhiniring organizacii i informacionnye tekhnologii. Business reengineering: organization reengineering and information technology*. Moscow: Finance and statistics [in Russian].
9. Derzhavna fiskal'na sluzhba Ukraini: Oficijnij portal. *Osoblivosti procesnogo pidhodu v upravlinni diyal'nosti organiv DPS Ukraini. State fiscal service of Ukraine: Official portal. Features of the process approach in managing the activities of the STS of Ukraine*. URL: http://sfs.gov.ua/arhiv/modernizatsiya-dps-ukraini/povidomlenia_/2011-povidomlenia-modernizatsia/print-59329.html [in Ukrainian].
10. *Paying Taxes 2020. Overall ranking and data tables*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/tax/publications/paying-taxes-2020/overall-ranking-and-data-tables.html>.
11. *Standart procesnogo upravlinnya DP «NEK «Ukrenergo». Standard of process management of SE «NEK» Ukrenergo*. URL: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2018/03/Standart-protsesnogo-upravlinnya.pdf> [in Ukrainian].
12. *Cherez 5 rokiv Ukraïna mozhe stati liderom svitu za «didzhitalizaciyu» – golova Mincifri Fedorov [In 5 years, Ukraine may become the world's leader in digitalization – head of the Ministry of Finance Fedorov (2019). Radio Svoboda – Radio Liberty*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/30287351.html> [in Ukrainian].
13. *Nastupnogo roku uryad zmenshit' kil'kist' derzhsluzhbovciv na 10% – Goncharuk. Next year, the government will reduce the number of civil servants by 10% – Goncharuk*. 2019 HB. URL: <https://nv.ua/ukr/amp/goncharuk-50051602.html> [in Ukrainian].
14. *Prem'ér-ministr: Iz 2020 roku vvodimo KRI (klyuchovi pokazniki efekтивности) roboti dlya goliv ODA [Prime Minister: Starting from 2020, we will introduce KPIs (key performance indicators) for the heads of the regional state administration] (2019)*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/premyer-ministr-iz-2020-roku-vvodimo-kri-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-roboti-dlya-goliv-oda> [in Ukrainian].