

**Т. В. Косарєв**, аспірант  
кафедри публічного управління та адміністрування  
Київського національного торговельно-економічного  
університету

**Н. О. Пасик-Косарєва**, викладач  
кафедри іноземної філології та перекладу Київського  
національного торговельно-економічного університету

## УДОСКОНАЛЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ НА ОСНОВІ РЕІНЖІНІРИНГУ УРЯДОВИХ ПРОЦЕСІВ

Нині у світі з'явилася тенденція в розвитку електронного урядування. Процес електронного урядування та операційна структура електронного урядування відстають від вимог побудови системи електронного урядування. Принциповою причиною цієї проблеми є неправильне уявлення про те, що електронне урядування – це традиційна урядова справа, неушкоджена в Інтернеті і така, що не потребує реорганізації фундаментальної трансформації та реінжинірингу процесів традиційної організаційної структури державного управління. Впровадження інформаційних технологій в організацію повинно передувати ретельному аналізу всіх бізнес- (або адміністративних у разі державної організації) процесів, який найчастіше позначають як реінжиніринг. Саме тому впровадження інформаційних технологій повинно передувати реінжинірингу урядових (адміністративних) процесів (РВП) – їх переведення в електронну форму закріпить організаційну структуру. Реінжиніринг урядових процесів є основою та передумовою впровадження електронного урядування, реінжиніринг-процесів (бізнес-процесів) та значною мірою впливає на потенціал інформаційних технологій електронного урядування та на ефекти електронного урядування під час реформування режиму управління урядом.

У статті досліджено взаємозв'язок між реінжинірингом бізнес-процесів і реінжинірингом урядових процесів, заснований на ефективному використанні інформаційних технологій та інформаційних ресурсів. Висвітлено, що електронне урядування та реінжиніринг урядових процесів є взаємодіючими, взаємодоповнювальними та взаємодоповнювальними елементами публічного управління. З погляду впровадження інформаційної системи електронного урядування висувається модель інформаційної системи електронного урядування, заснована на реінжинірингу урядових процесів, і порівнюється поточна урядова інформаційна модель та інформаційна модель електронного урядування. Зазначимо, що термін «бізнес-процеси» означає сукупність ключових функцій, які покликана виконувати державна організація, але в низці держав поняття «бізнес-процеси» не використовується, щоб підкреслити кардинальні відмінності сфери державної діяльності. Проте, на нашу думку, за правильного розуміння термінологічної бази для України найкращим є взяти за основу концепцію реінжинірингу урядових процесів, засновану на реінжинірингу бізнес-процесів.

Ключові слова: електронне урядування, реінжиніринг урядових процесів, трансформація урядових процесів, інформаційна модель електронного урядування, розвиток електронного урядування, державне управління, публічне управління та адміністрування.

**T. V. Kosariev, N. O. Pasyk-Kosarieva. Improvement of e-governing on the basis of re-engineering of government processes**

Currently in the world there is a tendency in the development of e-governing, the e-governing process and the e-governing operational structure are lagging behind the requirements of building an e-governing system. The root cause of this problem is the misconception that e-governing is a traditional government business, intact on the Internet, and does not require a reorganization of the fundamental transformation and re-engineering of the processes of the traditional organizational structure of public administration. Implementation of information technologies in the organization the careful analysis of all business (or administrative, in case of the state organization) processes which is designated most often as re-engineering has to precede. For this reason implementation of information technologies re-engineering of government (administrative) processes (GPR) has to precede – their transfer to an electronic form will set organizational structure. Re-engineering of government processes is a basis and a prerequisite introduction of electronic control, re-engineering of processes (business of processes) substantially influences the potential of information technologies of electronic control and effects of e-governing control when reforming control mode by the government.

During the study of research on re-engineering business processes and re-engineering procedures that were carried out on the latest information technologies and information resources. It is revealed that e-governing and re-engineering of government processes are internal, mainly using elements of public administration. From the point of view of implementation of the e-government information system, the model of the e-government information system is put forward, which based on the re-engineering of government processes. In addition, the current government information model and the e-government information model are compared. The term "business process" has a set of key functions that indicate that users are running a government organization,

*but this concept is not used by the state to emphasize the fundamental differences of the sphere of state activity. We believe that in fact, modern terminological bases for Ukraine are best taken as a basis for the idea of re-engineering of government process that was done in re-engineering business processes.*

*Key words: e-governing, re-engineering of government processes, transformation of government processes, e-governing information model, e-governing development, governance, public management and administration.*

**Постановка проблеми.** З погляду розвитку урядових інформаційних технологій застосування інформаційних технологій підвищило ефективність в урядових процесів починаючи з 1980-х років, але не надало повною мірою потенціалу інформаційних технологій. Причина в тому, що не відбувається реструктуризації, нормалізації та оптимізації робочого процесу уряду. У середині 90-х років багато урядів розвинених країн висунули концепції та методи реінжинірингу урядових процесів (далі – РУП) за допомогою теорії реінжинірингу бізнес-процесів (далі – РБП) для аналізу та переробки формату робочого процесу та процесу в організації та між організаціями. Під час трансформації урядових процесів і реструктуризації організації, щоб мінімізувати або навіть усунути діяльність без додаткової вартості, урядові відомства скасовують багато традиційного середнього управління, стискають, спрощують та інтегрують різноманітні бізнес-процеси, знижують класифікацію робочих місць, вдосконалюють «висококваліфікованих» працівників, завдяки чому ефективність управління урядом значно покращена.

Помилково вважають, що електронне урядування – це традиційний уряд, відображений у цифровому світі [1, с. 60]. Практика інженерії систем електронного урядування багатьох країн світу доводить, що результат може бути досягнутий лише завдяки комп'ютеризації державного інформаційного потоку під керівною ідеологією, що є неможливим для досягнення мети безпроблемної інтеграції та обміну інформацією. Очевидно, щоб вирішити цю проблему, необхідно паралельно одночасно розробити систему електронного урядування та реінжинірингу урядових процесів до цілком нового виду, методу та процедури для досягнення оригінального функціонування керівництва бізнесом та урядом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За останні роки дослідження питання реінжинірингу урядових процесів на основі принципів реінжинірингу бізнес-процесів у літературі інформаційних систем під час впровадження в систему публічного управління значно зросло. Серед вагомих наукових праць із цієї проблематики та досліджень розвитку електронного урядування можна виділити таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Дж. Бауен, С. Власенко, О. Гончарова, О. Дегтяр, Д. Дуков, І. Іпполітова, Л. Ксіоянг, А. Лизанець, О. Марченко, Р. О'Неїл, Н. Орлова, Ю. Уманців, Л. Федулова. Однак ці дослідження не зосереджувались на комплексному дослідженні взаємозв'язку компонентів реінжинірингу урядових процесів та електронного урядування, національної моделі інформаційної системи електронного урядування та її взаємозв'язку з готовністю та розвитком електронного урядування під час використання принципів реінжинірингу урядових процесів.

**Метою статті** є дослідження процесу реінжинірингу урядових процесів, заснованого на реінжинірингу бізнес-процесів, встановлення його зв'язку з електронним урядуванням та аналіз впливу на розвиток інформаційної моделі електронного урядування.

**Виклад основного матеріалу.** Процес електронного урядування – це група пов'язаних, структурованих заходів або низка ланцюгів подій, які забезпечують конкретну послугу чи продукт для конкретного користувача, цей процес має початок, кінець і мету. Реінжиніринг урядових процесів (далі – РУП) – це масштабна реформа урядової філософії управління, принципу, структури, поведінки, щоб покращити ефективність уряду та якість послуг, це не просте організаційне упорядкування та реструктуризація [2, с. 79]. Реінжиніринг урядових процесів – це певне державне середовище, яке полягає у вивченні та переосмисленні урядових процесів і процесів електронного урядування шляхом очищення, спрощення та інтеграції початкового процесу для досягнення значного підвищення рівня державних службовців та якості державних послуг.

Уряд відіграє ключову роль у реформуванні, з одного боку – управління, з іншого боку – служби, якщо цих двох цілей неможливо досягти, справжнього електронного урядування досягти неможливо. Адміністративний процес електронного урядування ставить за мету поліпшення управління ефективністю та задоволення громадськості, він має три основні характеристики: одна – для громадськості, а бізнес як центр; друга – наявні межі між функціональними підрозділами та підпорядкованими їм підрозділами; третя стоїть перед процесом управління системними програмами для заміни традиційних урядових систем управління [3, с. 274]. Якщо процес серйозно відстає або потреби в застосуванні мають велику різницю між створеними платформами уряду, це перешкоджає побудові електронного урядування. Тому, коли урядові відомства є в будівництві електронного урядування, то РУП є дуже важливим, оскільки електронне урядування вимагає від функціональних підрозділів урядових органів порушити притаманний їм режим, задля цілеспрямованої та органічної переробки відповідно до притаманного механізму функціонування електронного урядування. Урядові відомства повинні відповідати терміновості порядку пріоритетності РУП, відповідно, з'явиться архітектура електронного урядування. Ті відомства, які не мають жодного ефекту після РУП, уряду слід трансформувати або взагалі усунути.

Реінжиніринг урядових процесів – це самоперетворення та інновації уряду для адаптації та використання сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності уряду, а також основа для розвитку електронного урядування [4, с. 183]. РУП призначений для повного використання характеристик електронного урядування. Наявні урядові департаменти створені відповідно до функцій, таких як освіта, фінанси, планування, промисловість і торгівля, оподаткування тощо. Відповідно, процес виконання своїх функцій у частині надання адміністративних послуг полягає в тому, що користувачі послуг можуть подавати заявки на кожен відділ по одному, державні відомства звикли до такого стандартизованого адміністративного режиму. Отже, послуга «Єдиний електронний кабінет» також потребує реінжинірингу урядових процесів для поліпшення прозорості уряду, стандартизації, функціонування державних установ у режимі реального часу, щоб сприяти ефективній, інтерактивній і надійній роботі.

Електронне урядування постійно розвивається разом із інноваційною системою управління та технологічними інноваціями. Проводити оптимізацію урядових процесів потрібно не раз і назавжди, а постійно поглиблюючий, постійно мінливий, постійний реінжиніринг. Відповідно, розвиток електронного урядування та реінжиніринг урядових процесів доповнюють одне одного, реінжиніринг урядових процесів потребує прискорення побудови системи електронного урядування, а ефективного використання інформаційних технологій та інформаційних ресурсів також потребує реінжинірингу урядових процесів. З погляду інформатизації уряду реінжиніринг урядових процесів є організаційною гарантією електронного урядування.

Оскільки РУП – це реінжиніринг бізнес-процесів, то принцип оптимізації бізнес-процесів, метод і засоби оптимізації взаємопов'язані. Передумовою реінжинірингу урядових процесів і реінжинірингу бізнес-процесів є аналіз впливу розвитку інформаційних технологій на процес, реструктуризацію та оновлення процесу, а не використання інформаційних технологій для боротьби з наявними процесами. У традиційних бізнес-процесах однакова інформація часто повинна здійснюватися в різних галузях зберігання, обробки та управління, що містить багато повторюваних робіт. Завдяки реінжинірингу бізнес-процесів кожен процес повинен визначатись для збору інформації у джерела та використовувати інформаційні технології для здійснення обміну інформацією у всьому державному процесі [5, с. 56]. Розвиток електронного урядування – це не лише зміна урядового робочого шляху, ефективності роботи та поточної вартості, але й реінжиніринг процесів і реструктуризація організації тощо. Під час реалізації проєкту електронного урядування ми не можемо просто перемістити наявний уряд, офіс, процедури повністю до мережі Інтернет, традиційний режим роботи, методи роботи та робочі засоби потребують ретельної реформи. Електронне урядування, розцінене як важлива частина національної інформатизації, сприяє та змушує уряд переглянути наявну стару систему, шукаючи нову систему для зменшення втручання, сприяючи реформуванню інформаційного ринку. РУП вимагає докорінної трансформації традиційної планової економічної системи, сформованої під час адміністративного процесу, щоб зробити владу більш відповідною до управління електронним урядом і державними службами [6, с. 19]. Це вимагає встановлення уніфікованої специфікації уряду; поглибити реформу чинної системи адміністративних експертиз та затвердження; сформулювати специфічну реалізацію заходів «відкритого уряду» з метою підвищення прозорості управління урядом.

Насамперед впровадження електронного урядування допомагає зміні ролі уряду та управлінської ідеї, створенню громадського уряду та «орієнтованої на клієнта» моделі управління [7, с. 102]. Традиційна модель уряду визначає уряд як центр, а впровадження електронного урядування створює «замовника» як центр моделі управління, і саме замовника як центр, попит замовника як вихідний пункт. По-друге, впровадження електронного урядування допомагає підвищити швидкість та ефективність передачі інформації, оптимізувати організаційну структуру адміністрації, підвищити ефективність урядового зв'язку й оперативної ефективності адміністрації, спростити адміністративні операційні процедури та зменшити адміністративні операційні витрати, відповідно, заощадити державне фінансування та витрати, а також сприяє відкритості та розкриттю інформації, підвищенню прозорості роботи уряду. Нарешті, реалізація електронного урядування за допомогою побудови бази даних і системи підтримки комп'ютерних рішень у мережевому середовищі надає уряду перед прийняттям рішень широке розуміння всіх видів інформації, необхідної для прийняття рішення. Знання та інформація епохи Інтернету мають характеристики дисперсності та визначають розсіювання повноважень [8, с. 12]. У прийнятті рішень уряду кожен може брати участь, аналітичні центри та думки експертів також можуть отримати своєчасну відповідь, а громадськість також може вільно висловлювати свою думку та вимоги через Інтернет, що значно сприяє демократизації влади прийняття рішень, щоб уряд міг повною мірою скористатися винахідливістю більшості людей для прийняття наукових рішень.

Отже, можна побачити, що впровадження електронного урядування є потужним заходом реінжинірингу уряду для досягнення основної мети урядової реформи. Отже, розвиток електронного урядування може сприяти реінжинірингу урядових процесів. Ба більше, урядові процеси з реінжинірингу вимагають прискорити побудову системи електронного урядування, а також ефективного використання інформаційних технологій та інформаційних ресурсів вимагає реінжинірингу урядових процесів. Тому можна сказати, що розвиток електронного урядування та реінжиніринг урядових процесів доповнюють одне одного. З погляду інформатизації уряду реінжиніринг урядових процесів є організаційною гарантією електронного урядування.

Реінжиніринг урядових процесів має здійснюватися поетапно, безперервно вдосконалюючись, постійно просуваючись, це процес циклічного підйому спіралей. Відповідно, для реалізації е-урядування в поєднанні РУП та ІТ, можуть бути використані етапи формування інформаційної моделі е-урядування (рис. 1).

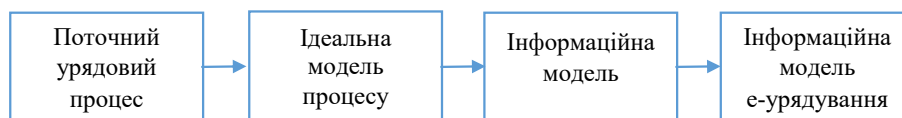


Рис. 1. Процес формування інформаційної моделі електронного урядування на основі ІТ у поєднанні з РУП

По-перше, залежно від стану чинного уряду та конкретної ситуації старого процесу, визначити ключовий процес, який готовий змінитись, і критичний процес, який потребує реінжинірингу, визначити масштаби реінжинірингу та кількісної оцінки, поєднати передові та найбільш придатні ідеї управління організаційною структурою. По-друге, встановити ідеальну модель процесу, відповідно до існуючих цілей, зрозуміти тенденцію розвитку електронного урядування та шукати найкращі практики, реалізувати технологічні інновації, спираючись на успішний досвід інших країн, та засвоювати переваги різних моделей, розробити 3–5 моделей процесів, сформованих ідеальною моделлю. По-третє, переробити модель організаційної структури та урядовий процес для адаптації ідеальної моделі урядового процесу, визначити вимоги до технологій. По-четверте, вибрати платформу, здатну підтримувати новий процес, тобто гарний набір системи електронного урядування, щоб функціонувати з новим урядовим процесом. По-п’яте, згідно з наявною моделлю реінжинірингу урядових процесів та ІТ можливо будувати відповідну модель інформаційної системи управління справами уряду, сформулювати розумний план впровадження, в кінцевому підсумку сформується повноцінна комп’ютерна інформаційна система. Отже, реалізація реінжинірингу урядових процесів із погляду ефективності процесів електронного урядування та ІТ може добре оптимізувати або реконструювати урядовий процес, відповідно, надавати повною мірою потенціал цифрових технологій, щоб добре керувати процесами уряду.

Побудова інформаційної моделі електронного урядування – це процес розвитку уряду з притаманним механізмом принципу функціонування електронного урядування з метою вдосконалення об’єкта обслуговування для задоволення суспільних послуг. Інформація уряду, як правило, відображається у формі даних у поточному уряді, як правило, через усі види файлів, документів, книг, звітів і технічної документації та інші форми [9, с. 157]. Недоліками є такі: форма вираження різна, формат складний, інформації бракує унікальності та послідовності, канал інформаційного потоку не є рівним і т. д. В інформаційній моделі електронного урядування організація інформації, структура зберігання та методи обробки підлягають фундаментальній зміні, обмін інформацією всередині уряду на всіх рівнях і в усіх підрозділах через інтернет-доступ до спільної бази даних. Відмінності між інформаційною моделлю електронного уряду та поточною інформаційною моделлю уряду наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Порівняння інформаційної моделі електронного урядування та стандартної інформаційної моделі уряду**

Функції інформації	Стандартна інформаційна модель уряду	Інформаційна модель е-урядування
Інформаційний формат	Форма вираження різна, складний формат	Інформаційний формат показує хорошу узгодженість у цифровому форматі
Обмін інформацією	Через передачу носія інформації	Інтернет-доступ до спільної бази даних
Достовірність інформації	Людське втручання сприяє спотворенню інформації	За допомогою сервісного потоку для забезпечення надійності роботи інформаційного джерела, для досягнення достовірності змісту інформації
Інформаційна точність	Інформаційний зміст довільний	Автоматична перевірка під час використання джерела, щоб переконатися, що інформація є правильною і послідовною
Інформаційна інтеграція	Дублювання інформації	Інформація суворо інтегрована та унікальна
Передача інформації	Канал доступу не постійний, велика кількість посилань, досить повільний	Збір даних у режимі реального часу, автоматична обробка даних, передача та обробка інформації вчасно
Інформаційна доступність	Важка доступність до інформації	Хороша доступність до інформації
Інформаційна безпека	Погана безпека	Використовуйте механізми безпеки для запобігання крадіжок інформації

Джерело: підготовлено авторами на основі [1–9]

Отже, тільки коли інформаційна модель електронного урядування в кожному сегменті уряду досягає цифрових, мережових і здійснених реінжинірингом урядових процесів перетворень, вона може досягти справді електронного урядування.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Для побудови системи електронного урядування необхідний реінжиніринг урядового процесу. Хоча реінжиніринг процесів походить із ділового світу, його основні поняття та методи управління однаково застосовні до державних відомств, він сконцентрований на перетворенні урядового процесу в душі підприємця. Дає змогу уряду перейти від управління, орієнтованого на контроль, до управління, орієнтованого на сервіс.

Розвиток електронного урядування та реінжиніринг урядових процесів взаємодоповнюють одне одного. Підсумовуючи це, впровадження електронного урядування може бути не просто існуючим офісом, процедурами, які цілком неушкоджені перенесли до Інтернету, але інновацією традиційного режиму роботи, методу роботи, засобів праці. З погляду інформатизації уряду, реінжиніринг урядових процесів є організаційною гарантією електронного урядування.

Побудова та розвиток інформаційної системи електронного урядування – це напрям і мета реінжинірингу урядових процесів. Для розвитку електронного урядування має бути змінена традиційна адміністративна ідея, переосмислено функції уряду, перероблено організаційну структуру, культуру та робочий процес уряду на основі побудови електронного урядування. Розвиток електронного урядування вказує напрям реінжинірингу урядових процесів і висуває чіткі напрямки до інформаційної системи електронного урядування щодо швидкості, якості, сервісу та інших аспектів.

Реінжиніринг урядових процесів – інновація уряду для адаптації та використання сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності публічного управління.

### Список використаних джерел:

1. Baowen J. CIO strategic management of the government and technical implementation. *Beijing: Tsinghua University Press*. 2004. № 1. P. 58–86.
2. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія : Економіка*. 2013. № 151. С. 78–82.
3. Власенко С. Демократія як умова розвитку національних систем державного управління: аналіз сучасних дослідницьких підходів. *Ефективність державного управління : зб. наук. пр.* 2015. Вип. 43. С. 272–280.
4. Дуков Д. Напрями удосконалення механізмів державного управління інвестиціями в регіональний розвиток : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 «Механізми державного управління». Одеса : Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України, 2018. 272 с.
5. Лизанець А., Роман С. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Економіка*. 2018. Вип. 2 (10). С. 54–59.
6. Федулова Л., Марченко О. Концептуалізація цифрової економіки. *Економічна теорія та право : зб. наук. пр.* 2020. № 1 (40). С. 13–34.
7. O'Neill R. E-government: Transformation of Public Governance in New Zealand? *Victoria University of Wellington*. 2009. 234 p.
8. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2020. № 7 (26). С. 6–14.
9. Umantsiv Iu., Lebedeva L., Mytrofanova A. Modern trends in governance of state ownership relations. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. № 5. P. 155–164.

### References:

1. Baowen J. (2004), CIO strategic management of the government and technical implementation. *Tsinghua University Press*. № 1. P. 58–86 [China].
2. Honcharova O. Reinzhyrynynh biznes-protsesiv yak metod protsesnoho upravlinnia [Business process reengineering as the method of process management]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Seriiia : Ekonomika* [Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics]. № 151. P. 78–82 [Ukraine].
3. Vlasenko S. (2015), Demokratiiia yak umova rozvytku natsionalnykh system derzhavnoho upravlinnia: analiz suchasnykh doslidnytskykh pidkhodiv [Democracy as a condition for the development of national systems of public administration: an analysis of current research approaches]. *Efektynnist derzhavnoho upravlinnia : zb. nauk. pr.* [Efficacy public administration: Collection of scientific works]. Is. 43. P. 272–280 [Ukraine].
4. Dukov D. (2018), Napriamy udoskonalennia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia investytsiiamy v rehionalnyi rozvytok [Directions of improvement of mechanisms of public administration of investments in regional development], dissertation candidate degree in Public Administration, speciality: 25.00.02 “Mechanisms of Public Administration”.

Odesa regional institute for Public Administration of the National academy for Public Administration under the President of Ukraine, Odessa. 272 p. [Ukraine].

5. Lyzanets A., Roman S. (2018) Reinzhyrnyh biznes-protsesiv yak metod vdoskonalennia vedennia biznesu [Reengineering business processes as a way of improving business]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu: Seriiia : Ekonomika* [Scientific bulletin of Mukachevo state university: series “Economics”]. Is. 2 (10). P. 54–59 [Ukraine].

6. Fedulova L., Marchenko O. (2020) Kontseptualizatsiia tsyfrovoi ekonomiky [Conceptualization of the digital economy]. *Ekonomichna teoriia ta pravo* [Economic Theory and Law]. No. 1 (40). P. 13–34.

6. O’Neill R. (2009) E-government: Transformation of Public Governanace in New Zealand? *Victoria University of Wellington*. P. 234 [New Zealand].

7. Umantsiv Iu., Lebedeva L. and Mytrofanova A. (2019) Modern trends in governance of state ownership relations. *Baltic Journal of Economic Studies*. № 5. P. 155–164 [Latvia].

9. Fedulova L. (2020) Tendentsii rozvytku ta vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii dlia realizatsii tsilei staloho rozvytku [Development trends and implementation of digital technologies for sustainable development goals]. *Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalyyi rozvytok* [Economic use and sustainable need]. № 7 (26). P. 6–14.