

*І. В. Клименко,
кандидат фізико-математичних наук, доцент, докторант
кафедри державної політики та управління політичними
процесами, Національна академія державного управління при
Президентіві України*

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-СТРУКТУР ДЛЯ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Проведено аналіз інструментів методик та концепцій менеджменту бізнес-організацій, запропонована на їх основі інтегрована методологія для розробки і реалізації загальнодержавної концепції та стратегії розвитку електронного врядування в Україні.

The analysis of instruments of methods and conceptions of management of business-organizations is conducted, offered on their basis computer-integrated methodology for development and realization of national conception and strategy of development of e-governance in Ukraine.

Ключові слова: електронне врядування, методи сучасного менеджменту бізнес-організацій.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Враховуючи, що в концепції електронного врядування держава перетворюється на постачальника державних послуг громадянам та бізнесовим структурам і має всі ознаки приватної корпорації, яка обслуговує своїх акціонерів і клієнтів (в їх якості виступають громадяни та бізнесові структури), то при розробці і впровадженні технологій електронного врядування необхідно використовувати потужний інструментарій управління бізнес-структурою. Найбільш актуальними в цьому плані є питання застосування/пристосування до системи державного управління таких методик та концепцій, як стратегічний менеджмент, реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering), менеджмент якості (Total Quality Management), бенчмаркінг (Benchmarking), аутсорсінг (Outsourcing), даунсайзинг (Downsizing), менеджмент стосунків з клієнтом (Customer Relationship Management), планування

корпоративних ресурсів (Enterprise Resource Planning), управління через неформальне спілкування (Management By Walking About), розподілення функцій якості (Quality Function Deployment) та інші.

Інтегрована методологія теоретичної розробки і практичної реалізації стратегій та цілей створення і функціонування бізнесових структур побудована на основі методів стратегічного менеджменту, реінжинірингу, даунсайзингу, бенчмаркінгу, контролінгу, менеджменту якості і є потужним засобом для проектування стратегій і концепцій впровадження інновацій державного управління, забезпечення їх практичної реалізації з суттєвими соціальними та економічними ефектами, що в свою чергу значно підвищує ефективність та дієздатність системи державного управління. Особливо актуальною ця методологія є для структурно-функціонального реформування владних структур в епоху розвитку інформаційного суспільства.

СТАН ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Існує широкий спектр бізнес-інструментарію для розробки і практичної реалізації стратегій, цілей функціонування бізнесових організацій, їх управлінське та ресурсне забезпечення. У сучасних наукових розробках і дослідженнях щодо державного управління науковці все більше звертаються до методів стратегічного менеджменту, управління за результатами, менеджменту якості, бізнес-реінжинірингу, бенчмаркінгу при формуванні цілей та завдань державної політики, вдосконалення механізмів державного регулювання соціально-економічних процесів в державі, обґрунтування необхідності та забезпечення проведення політико-адміністративних реформ тощо. Але всі зазначені методи менеджменту бізнес-структурами використовувалися авторами наукових публікацій кожен окремо, наприклад роботи [6—9, 17—20], і не стосувалися процесів впровадження електронного врядування в систему державного управління.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз інструментів методик та концепцій менеджменту бізнес-організацій, створення на їх основі інтегрованої методології для розробки і ефективної реалізації загальнодержавної Концепції та Стратегії розвитку електронного врядування в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На сучасному етапі розвитку суспільства найбільш актуальним напрямком адміністративних реформ є концепція "урядування" (governance), що об'єднує механізми, процеси та інститути, за посередництвом яких громадяни висловлюють свої інтереси, реалізують конституційні права, виконують свої обов'язки. Державне управління стає менш жорстким, деталізованим та регламентованим, воно базується скоріше на горизонтальних, ніж на вертикальних зв'язках між державними органами, громадянським суспільством, громадянами та бізнес-структурами [1]. Під урядуванням також можна розуміти координацію і використання різних форм формальної і неформальної взаємодії і інституційних перетворень у формуванні державної політики, стратегії розвитку держави і розвитку процесів, які покращують сервісні функції держави, з метою реалізації потреб колективного інтересу сторін, що взаємодіють з державою [2]. Процеси наскрізної інформатизації системи державного управління та суспільства спонукають до реалізації концепції "електронного урядування"

("e-governance"). Електронне урядування — це спосіб організації виконавчої влади і місцевого самоврядування за допомогою систем локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі, яка забезпечує функціонування певних служб в режимі реального часу та робить максимально простим і доступним щоденне спілкування громадянина з офіційними установами. Електронне урядування передбачає здійснення державного керування, яке базується на можливостях інформаційно-телекомунікаційних технологій й цінностях відкритого цивільного суспільства. Характеризується спрямованістю на потреби громадян, економічною ефективністю, відкритістю для суспільного контролю й ініціатив [3]. У процесі впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему державного управління прискорюється процес прийняття рішень та їх втілення, вивільняється частина робочого часу; з'являється механізм ефективного консультування громадськості щодо проведення державної політики, окреслюються нові канали надання громадянам інформації та послуг, цей процес виявляється у зміні підходів до механізмів управління, його переорієнтації та поступовій трансформації базових принципів з акцентом на забезпечення широкої участі громадян в обговоренні та прийнятті державних рішень [4].

Таким чином, центром концепції "електронного урядування" є не тільки відкритість уряду та надання он-лайнних державних послуг, але й такі концепти електронної демократії, як участь, координація, співробітництво, що розширюють форми та сфери впливу громадян на процеси прийняття і впровадження політичних та державно-управлінських рішень.

Процес розбудови електронного урядування в Україні потребує наукових інноваційних підходів для розроблення концептуальних положень створення, запровадження і подальшої модернізації нормативно-правової, політичної, суспільної, технологічної, організаційно-економічної бази; побудови теоретичних моделей і програмних механізмів функціонування системи електронного урядування з урахуванням міжнародного досвіду, а також прогнозування результатів і наслідків в процесі її впровадження та експлуатації [5].

Сьогодні перед науковцями постає проблема ефективного імплементації електронного урядування в систему державного управління на основі прийомів, методів та концепцій

менеджменту бізнесових структур. В зв'язку з цим нагальною потребою є адаптування та інтеграція бізнес-інструментарію до задач державного управління, зокрема щодо створення відповідної потребам інформаційного суспільства нової моделі державного управління. Розглянемо методи стратегічного менеджменту, реінжинірингу бізнес-процесів, контролінгу, менеджменту якості, бенчмаркінгу, даунсайзінгу, управління за результатами та можливість їх застосування для розробки стратегій і концепцій електронного урядування, організації дієвого механізму їх практичної реалізації.

Якщо розглядати реінжиніринг як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвого покращення в ключових для сучасного бізнесу показниках результативності: витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність, то це означає більш ефективне використання наявних матеріальних ресурсів, можливість впровадження найсучасніших засобів виробництва та наближення бізнес-структури до кінцевого споживача. Все це стає можливим при переході від технологічних структурних одиниць до економічних на основі бізнес-процесів. Трансформація самих одиниць веде до зміни способу їх впорядкування. Здійснюється перехід від ієрархізованої бюрократичної організації до плоских, горизонтальних, мережевих і інших структур, в яких закладені інші принципи узгодження і зв'язування частин в ціле. При цьому реінжиніринг може стосуватися як всієї організації, так і окремих її підрозділів. Вигоди, які організація може отримати від проведення реінжинірингу, полягають у вдосконаленні системи управління; підвищенні економічної ефективності; зростанні соціальної значущості підприємства; запровадженні автоматизованої системи управління підприємством [10—11]. Бізнес-реінжиніринг є сучасною технологією формального, точного, повного та всебічного опису діяльності бізнес-структури через побудову інформаційної моделі взаємодії організації із зовнішнім середовищем, яку можна схематично представити у вигляді ланцюга: "МІСІЯ — ЦІЛІ — СТРАТЕГІЇ — КОМПОНЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ + КОМПОНЕНТИ ВИРОБНИЧОГО ЦИКЛУ ТА ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ + РЕСУРСИ + ПРОДУКТИ ВИРОБНИЦТВА". До складу загальної інформаційної моделі входять: модель метапокладання (обґрунтовується доцільність створення організації,

види її діяльності, напрямки забезпечення конкурентоздатності, проєктуються цілі та стратегії функціонування організації); організаційно-функціональна модель (посадові інструкції + схема взаємодії штатних одиниць + схема відповідальності); функціонально-технологічна модель (схема забезпечення виробництва кінцевого продукту); процесно-рольова модель; кількісна модель (ресурсне забезпечення виробництва); модель структури даних (формати опису регламентів та об'єктів зовнішнього середовища). Зазначена сукупність моделей і є бізнес-моделлю функціонування організації, забезпечує точність, прозорість та повноту опису бізнесу. На її основі формуються всі адміністративні регламенти та процедури.

При розгляді практичних завдань і напрямів державної політики щодо запровадження електронного урядування в систему державного управління визначальними є розробка і прийняття загальнодержавної Концепції та Стратегії розвитку електронного урядування в Україні, у яких би чітко був би описаний логічний ланцюг "ЦІЛІ+ІНТЕРЕСИ — ЗАВДАННЯ+МОДЕЛІ+ЕКСПЕРТНІ ОЦІНКИ — ФУНКЦІЇ+СТРУКТУРА+АДМІНІСТРАТИВНІ ПРОЦЕСИ — РЕСУРСИ+ЗНАННЯ+ІНФОРМАЦІЯ — РЕЗУЛЬТАТИ — КОРОТКОТЕРМІНОВІ НАСЛІДКИ/ЕФЕКТИ — ДОВГОТЕРМІНОВІ НАСЛІДКИ/ЕФЕКТИ". При визначенні та обґрунтуванні цілей запровадження електронного урядування в Україні необхідно використовувати інструментарій стратегічного менеджменту, а саме стратегічне планування та стратегічне прогнозування. Планування залежить від об'єктивності і глибини аналізу зовнішнього середовища (суспільства), функціональної та організаційної структури органів державної влади та місцевого самоврядування [6]. Ефективність стратегічного планування полягає у його здатності визначити ключові проблеми, які постають перед всією сукупністю органів державної влади та місцевого самоврядування, що дає змогу адекватно реагувати на них через оптимальне розміщення елементів управління для досягнення поставленого результату. Процес стратегічного планування передбачає наявність таких складових, як: місія (головна мета); цілі організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; дослідження внутрішніх сильних і слабких сторін організації; визначення стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка стратегічного плану. Стратегію можна визначити як детальний, перспективний та всеохоплюючий

план, що розробляється з метою реалізації місії організації та цілей, що її конкретизують. Стратегія розробляється і формулюється вищим керівництвом організації, роль якого не обмежується лише ініціюванням такого процесу, а й полягає в забезпеченні реалізації плану із залученням усіх ланок управління та оцінці результатів стратегічного планування [6]. Швидкоплинність соціально-політичних та економічних умов, у яких здійснюється управління, вимагає відповідного корегування/модифікації та адаптації розроблених планів до нової управлінської ситуації. Повертаючись до електронного врядування, слід зазначити, що його впровадження забезпечить реалізацію таких цілей, як створення оптимально збалансованої та процесно-орієнтованої структурно-функціональної системи органів державної влади; надання комплексних та персоналізованих електронних державних послуг фізичним та юридичним особам; відновлення довіри суспільства до владних структур; реалізація електронної демократії. Важливою складовою для процесу стратегічного планування є інформаційне забезпечення, напрямками вдосконалення якого є:

- розробка уніфікованої та стандартизованої технології збору, документування, обробки та перетворення в електронну форму, введення, комп'ютерної обробки за заданими правилами і алгоритмами, пошуку і видачі за запитом інформації в рамках урядової системи з використанням новітніх комп'ютерних інформаційних технологій і геоінформаційних систем;

- забезпечення сумісності взаємодії та інтеграції створення, поповнення, збереження і використання державних інформаційних ресурсів незалежно від їх відомчої належності, форми власності на базі сучасних інформаційних технологій, міжнародних стандартів, уніфікованих систем класифікації і кодування інформації;

- забезпечення комплексного захисту інформаційних ресурсів з використанням ефективних засобів і методів захисту інформації від несанкціонованого доступу, зумисного і випадкового пошкодження та викривлення, підробки, блокування, з організацією відповідних рівнів доступу для різних категорій користувачів.

Прогнозування є базовим елементом перспективного планування, в процесі якого на основі оцінки майбутнього стану зовнішнього середовища визначаються найбільш доцільні форми та методи управління для реалізації поставлених і скорегованих цілей функціонуван-

ня організації. Стратегічне прогнозування базується на принципах прозорості цілей, реалістичності виконання планів, відображення змін в зовнішньому середовищі та майбутнього втручання зацікавлених груп, залучення керівництва організації. Стратегічне прогнозування має три принципові форми: проектування (екстраполяція поточних і історичних тенденцій на майбутнє, завбачення (теоретичні закони, припущення, аналогії) та припущення (експертна думка щодо майбутнього стану організації) [7]. Підготовка прогнозу створює основу для розробки програми державної політики щодо розбудови електронного врядування в Україні. Цей процес передбачає:

- формування цільової функції: за посередництвом механізму прийняття державно-управлінських та державно-політичних рішень визначається черговість цілей та їхні бажані величини;

- формування пакету варіантів державної політики для оперативного та ефективного впровадження електронного врядування;

- оцінка ресурсного забезпечення всіх проектів;

- формулювання критерію для оптимізації вибору одного з варіантів програми.

Інструментарій даунсайзингу передбачає комплекс заходів, пов'язаних з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення більш ефективної HR-діяльності, структурної реорганізації, зміни ключових цілей та виробничих процесів [12]. Даунсайзинг містить стратегію звільнення, стратегію зміни організаційної структури (зменшення управлінських рівнів та бізнес-процесів), комплексну стратегію системних змін логістики, маркетингу, відношень з стейкхолдерами (працівники, контрагенти, споживачі). Ці стратегії можуть реалізовуватися одночасно або послідовно. Стратегія звільнень може проводитися шляхом скорочення вакантних посад, сприяння в працевлаштуванні звільнених співробітників, програми компенсування морального та матеріального збитків. Стратегія зміни організаційної структури може включати ліквідацію або реорганізацію підрозділів і філіалів, управлінського рівня, бізнес-процесу або посадової одиниці. Зрозуміло, що інструментарій реінжинірингу та даунсайзингу є ефективними для реорганізації всієї системи державного управління на основі процесно-орієнтованого підходу та впровадження технологій електронного врядування.

Ще одним важливим завданням на етапі розбудови електронного

врядування є визначення дієвого механізму формування ідеології державного управління, яка відображає потреби, інтереси, цілі і волю всього громадянського суспільства, усіх своїх громадян. Ідеологія державного управління менш за все втілюється в програмах чи концепціях, вона міститься в реальних процесах управління та їх об'єктивних результатах. Саме дійсність соціально-економічного та духовного стану країни є свідченням реальної ідеології державного управління [13].

Наступним корисним бізнес-інструментом для державного управління є бенчмаркінг, який передбачає постійний процес вивчення та оцінювання досвіду інших організацій, аналіз конкретних прийомів, запозичення найкращих практик після визначення слабких та сильних сторін своєї організації (SWOT-аналіз) [8, 14, 15]. У межах процесно-орієнтованого підходу бенчмаркінг передбачає постійне вимірювання та порівняння окремого бізнес-процесу з еталонним процесом, дозволяє виявити можливість самовдосконалення, об'єкти вдосконалення і стимулювати безперервність даного процесу для забезпечення конкурентоздатності організації/бізнес-структури. Основними послідовними етапами бенчмаркінгу є:

- вибір продукту, послуги або процесу для порівняння;

- визначення критеріїв оцінювання;

- вибір організацій для порівняння;

- збір інформації;

- аналіз показників і визначення можливостей впровадження отриманих даних;

- адаптація і застосування найкращих практичних розробок, постановка завдань перед організацією, реалізація запозиченого досвіду. Залежно від того, з "чим" і "що" порівнювати, існують наступні види бенчмаркінгу: внутрішній бенчмаркінг, конкурентний бенчмаркінг, функціональний бенчмаркінг, загальний бенчмаркінг, бенчмаркінг показників, бенчмаркінг процесів та стратегічний бенчмаркінг [15]. Найбільш розповсюдженою моделлю бенчмаркінгу є "колесо бенчмаркінгу", елементами якого є планування (визначення критичних факторів успіху, вибір виду бенчмаркінгу, розробка показників та документування процесу), пошук (вибір партнерів-організацій), спостереження (розуміння і документування процесу партнера-організації за показниками та практичними результатами), аналіз (ідентифікація розбіжностей в показниках, пошук причин цих розбіжностей), адаптація (вибір найкращої

практики процесу, її пристосування до діяльності своєї організації, впровадження змін).

При розробці загальнодержавної стратегії розбудови електронного урядування корисними є технології функціонального та загального бенчмаркінг, бенчмаркінгу показників, бенчмаркінгу процесів і стратегічного бенчмаркінгу, які базуються на порівняльному аналізі ефективності запровадження/функціонування електронного урядування як інновації державного управління в Україні та в інших державах. Критичними факторами успіху країн-лідерів в сфері електронного урядування є: раціональне поєднання задуму та способів реалізації (завчасна розробка концепції розвитку та створення ефективних адміністративних механізмів її реалізації, акцентування діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування на потреби громадян та бізнесових структур, запровадження жорсткої системи контролю і звітності за надання/ненадання державних послуг; розробка та забезпечення чітких цілей з урахуванням інтересів громадян і суспільства в цілому; орієнтація на інтереси та потреби споживачів державних послуг; використання інструментарію менеджменту взаємовідносин з громадянами; поєднання кількості і комплексності державних послуг; використання порталів як основної інформаційно-технологічної платформи партнерської взаємодії держави з громадянами і бізнесовими структурами та надання послуг. Фундаментальна стратегія країн-лідерів у сфері електронного урядування полягає у наступному: розробка масштабного стратегічного підходу; обережні перші кроки і невеликі, але відчутні результати; перехід до прискореного розвитку; відсутність повної руйнації традиційної системи державного управління. Для оцінювання практичних результатів впровадження електронного урядування необхідно створити систему універсальних кількісних і якісних показників, які б дозволяли реалізувати модель "колесо бенчмаркінгу", врахувати реакцію владних структур, державних службовців, бізнесу, суспільства, громадськості на процеси і результативність проектів електронного урядування. Цінністю інструментарію бенчмаркінгу є можливість розробки і впровадження вітчизняної моделі електронного урядування в Україні на основі дослідження найкращого зарубіжного досвіду, аналізу досягнень і невдач, з урахуванням вітчизняних історичних, національних, культурних, світоглядних, економ-

ічних, географічних, моральних та правових детермінант держави, життєдіяльності суспільства і окремої особистості.

Для успішної реалізації стратегії електронного урядування може бути використаний контролінг, інструменти якого забезпечують координацію управлінської діяльності по досягненню поставлених цілей, інформаційну та консультативну підтримку прийняття управлінських рішень, впровадження комплексної управлінської інформаційної системи. Стратегічний контролінг реалізує перевірку обґрунтованості та реальності виконання поставлених цілей [16]. Елементами перевірки є повнота, взаємоув'язка та відсутність/наявність внутрішніх протиріч, за її результатами розробляється система поетапного контролю виконання поставлених цілей або розробляється альтернативні стратегії, що передбачає систему управління досягнення/реалізації цілей.

Застосування до системи державного управління принципів менеджменту якості дає можливість розглянути державу як бізнес-організацію, що виробляє такий продукт, як публічні державні послуги, представити її функціонування як послідовність процесів та проаналізувати ці процеси з точки зору досягнення кінцевого результату – якості, прозорості та оперативності надання державних послуг громадянам та бізнес-структурам. Такий аналіз надає можливість перетворення адміністративних процесів в напрямку забезпечення найкращої якості кінцевого продукту (послуги). Для оцінки якості наданих державних послуг найкраще використовувати методику бенчмаркінгу результативності, що дозволяє мінімізувати витрати при циклічному використанні, структуровано та стандартно підходити до аналізу різних видів діяльності органів державної влади, залучати громадян та їх організації до аналізу, формалізувати якість наданих державою послуг у вигляді прозорої та зрозумілої системи показників результативності.

Результативне впровадження електронного урядування може забезпечити розробка та побудова багаторівневої моделі зрілості, яка показує, наскільки є детермінованою діяльність органів державної влади, наскільки вона керована, підконтрольна, ефективна на даному етапі розвитку як суспільства, так і держави, та які нові принципи управління потрібні для її покращення. Використання оцінки зрілості передбачає розробку системи механізмів і методів щодо формування та забезпечення потенціалу якнайкращого урядування для задоволення потреб

кожного окремого громадянина та громадянського суспільства в цілому.

Наступними нагальними завданнями є вироблення дієвих механізмів оцінювання концепцій і стратегій держави щодо розбудови електронного урядування в Україні. Для реалізації таких механізмів перш за все необхідно:

— створити систему показників і індикаторів для аналізу політики в сфері електронного урядування;

— розробити кількісну та якісну шкалу для оцінювання позитивних, негативних, відсутніх результатів при впровадженні окремих положень прийнятих концепцій і стратегій;

— розробити методику супроводжуючого оцінювання з наявністю зворотнього зв'язку для аналітичного супроводу поступової (поетапної) реалізації державної політики і можливості її корегування в процесі реалізації;

— розробити методику оцінювання реалізованої концепції та стратегії в сфері електронного урядування, до складу якої повинні бути внесені показники та індикатори для вимірювання успішності політичної програми, а також аналіз отриманих/неотриманих, запланованих/незапланованих соціальних, економічних і політичних ефектів.

Також слід згадати про необхідність проведення державного та громадського аудиту ефективності діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування в процесі реалізації прийнятих стратегій і концепцій щодо електронного урядування. Предметом аудиту можуть виступати: програми діяльності кожного органу державної влади і місцевого самоврядування в рамках виконання завдань та реалізації цілей, зазначених в державних концепціях і стратегіях; ступінь відповідності напрямів, змісту і результатів діяльності органів влади і посадових осіб тим параметрам, які відображені в прийнятих концепціях і стратегіях; ступінь прозорості і законності рішень і дій органів влади і посадових осіб; зміст управлінських актів, рішень з погляду реалізації запитів і послуг суспільству, ступінь реалізації принципів електронної демократії.

Становлення та розбудова електронного урядування є досить складним процесом і потребує вирішення низки проблем нормативно-правового, організаційно-технологічного, соціально-психологічного характеру, його необхідною умовою є високопрофесійні кадри з інформаційно-технологічною компетенцією, зі знанням принципів, закономірностей розвитку та становлення

інформаційного суспільства, усвідомлення необхідності забезпечення функціонування електронного врядування як механізму та форми державного управління в інформаційну еру, своєї особистої місії в цих процесах. Тому є актуальною розробка системи оцінювання результативності та ефективності діяльності державних службовців у виробленні і реалізації державно-управлінських рішень. Вона повинна базуватися на чітко визначених завданнях, функціях та відповідальності за їх невиконання щодо кожної посади державного службовця в органах державної влади. Зрозуміло, що на ефективність діяльності або здатність державного службовця найкращим чином забезпечити реалізацію функцій держави позитивно впливає кадрова стабільність державної служби з механізмами прозорого та мотивованого кадрового відбору, "кар'єрного зростання", усунення корупційних дій, регулювання конфлікту інтересів, стимулювання.

ВИСНОВКИ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Упровадження принципів і процедур управління за результатами є основою для здійснення структурно- та функціонально-реорганізуючих заходів щодо системи державного управління в напрямку побудови моделі державного управління нової якості, розвитку нових форм демократії для найширшого залучення громадян та організацій до вироблення та прийняття державно-управлінських рішень. Концепція електронного врядування передбачає сервісно-орієнтований підхід до держави як до постачальника послуг і розробку в цьому контексті стратегічної місії, цілей, пріоритетів та дій органів державної влади, де моделювання і організація внутрішніх адміністративних регламентів та процесів є забезпечуючими складовими. Технології електронного врядування дозволяють на загальнодержавному рівні повністю реалізувати технічні аспекти менеджменту якості (оцінювання, створення системи адміністративних регламентів і процедур, стандартизація процедур, аналіз досягнутих результатів та ризиків, оптимізація процедур і регламентів на основі аналізу).

Зрозуміло, що застосування процесно-орієнтованих підходів, реінжинірингу, контролінгу, методів менеджменту якості та бенчмаркінгу результативності, моделей зрілості до системи державного управління, впровадження технологій електронного врядування, принципів партнерства держави і громадянського суспільства є основними

стратегічними напрямками реформування системи державного управління. Враховуючи вищезазначене, очевидно, що подальшими напрямками дослідження є побудова алгоритмів та методик застосування інструментів стратегічного менеджменту, реінжинірингу і даунсайзингу, контролінгу, менеджменту якості, бенчмаркінгу для розробки, впровадження, оцінювання результатів поетапного виконання Концепції і Стратегії держави щодо розбудови електронного врядування в Україні.

Література:

1. Сморгунюв Л.В. Сравнительный анализ политико-административных реформ: от нового государственного менеджмента к понятию "governance" // Политические исследования (Полит.). — 2003. — № 4. — <http://www.politstudies.ru/arch/2003/4/5.htm>.
2. A-V Antiroikko. Introduction to democratic E-governance // E-transformation in Governance: new directions in government and politics. - Idea Group Publishing. — 2004. — P. 22—51.
3. Колодюк А. Застосування новітніх технологій в муніципальному управлінні. Електронне врядування міста. Електронний ресурс. — www.municipal.gov.ua/data/loads/kolodyuk_2007.doc
4. Клименко І.В., Линьов К.О. Технології електронного врядування. — К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. — 192 с. (Серія "Бібліотека молодого державного службовця").
5. Клименко И.В., Литвинов Г.С. Проблемы внедрения информационной системы "электронное правительство" в государственное управление // Збірник наукових праць Української академії державного управління при Президентіві України: Сучасні проблеми державного управління. — 2003. — Вип. 1. — С. 98—105.
6. В. Малиновський. Стратегічне планування в державному управлінні // Вісник Української академії державного управління при Президентіві України. — 2002. — № 1. — С. 43—50.
7. Ребало В, Тертичка В. Стратегічне прогнозування як інструментарій державної політики // Вісник Української академії державного управління при Президентіві України. — 2002. — № 3. — С. 216—224.
8. Елисеенко В.Ф., Головшинский К.И. Внедрение целостных систем бенчмаркинга в деятельность органов исполнительной власти // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2008. — № 2. — С. 118—130.

9. Добролюбова Е.И. Внедрение принципов управления по результатам в Российской Федерации: промежуточные итоги и направления развития // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2008. — № 3. — С. 133—134.

10. Хаммер М., Чампи Дж.. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. — М.: Изд-во "Манн, Иванов и Фербер", 2006. — 287 с.

11. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер. под ред. Н. Д. Эриашвили) — М: Аудит, ЮНИТИ, 1997. — 224 с.

12. Левкин Н.В. Реинжиниринг и даунсайзинг: сравнительный анализ с позиции организационной культуры компании // Менеджмент в России и за рубежом. — 2006. — № 4. — <http://www.dis.ru/library/management/archive/2006/4/4164.html>.

13. Атаманчук Г. Методологічні проблеми сучасного державного управління // Вісник Української академії державного управління при Президентіві України. — 2001. — № 3. — С. 9—12.

14. Голубева Т.Г., Елисеев О.Н. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией // Качество. Инновации. Образование. — 2002. — № 1. — С. 60—62.

15. Данилов И.П., Михайлова С.Ю., Данилова Т.В. Бенчмаркинг — эффективный инструмент повышения конкурентоспособности. — http://www.benchmarkingclub.ru/d_m_d_benchmarking.html

16. Ананькина Е.Л., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др. Контролинг как инструмент управления предприятием: Под ред. Н.Г. Данилочкиной). — М.: ЮНИТИ, 2002. — 279 с.

17. Павроз А.В. Электронное правительство и менеджмент качества // Материалы XI Всероссийской объединенной конференции "Интернет и современное общество" (IMS-2008). — СПб., 2008. — С. 171—173.

18. Применение бизнес-инжиниринга к задачам государственного управления. — <http://www.iso-9001.ru/index.php3?mode=&id=306>

19. Токовенко В.. Реформування процесів політичного керівництва та державного управління у контексті парадигми реінжинірингу // Вісник Української академії державного управління при Президентіві України. — 2002. — № 3. — С. 269—276.

20. Маршаков В.. Оценивание политик и измерение результативности: мировой опыт и российские перспективы оценивания эффективности государственного управления // http://www.politanaliz.ru/articles_505.html

Стаття надійшла до редакції 03.07.2009 р.