

ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ

FOREIGN PRACTICES OF REENGINEERING APPLICATION BY LOCAL AUTHORITIES

На прикладі низки країн Європи, Азії та Латинської Америки розглянуто окремі практики застосування місцевими органами влади реінжинірингу адміністративно-управлінських процесів із надання послуг, видачі ліцензій, управління відходами. У кожному конкретному випадку досліджено передумови проведення реінжинірингу та розкрито основний зміст здійснюваних в процесі проведення реінжинірингу завдань. Під час проведення реінжинірингу було детально проаналізовано всі ключові процеси, вивчено їхні недоліки та переваги, розглянуто загальну картину основних процесів – починаючи з початку надходження замовлень від клієнтів, планування і організації роботи, виконання робіт і послуг, здійснення розрахунків і виставлення рахунків та закінчуючи контролем за платежами й моніторингом якості надання послуг. Проведений огляд лише невеликої частки практик, в яких застосування реінжинірингу виявилось корисним для радикального поліпшення управління державними установами, шляхом адаптації та перебудови способів реалізації стратегічно важливих процесів і проведення організаційних змін. Враховуючи складність викликів, з якими стикаються органи державної влади, і той факт, що ці виклики зростають і поглиблюються, визначено, що будь-яка модель або технологія можуть бути однаково ефективними рішеннями для всіх. Розкрито позитивний результат проведення реінжинірингу, за якого державні органи завдяки реінжинірингу отримали: вивільнення людських ресурсів в податкових органах та концентрації їхніх зусиль на більш складних сервісах і завданнях замість виконання рутинної роботи; зменшення кількості помилок через передачу даних в електронному вигляді; зменшення скарг від громадян; підвищення якості державних послуг та створення нових електронних сервісів, в яких податки фізичних осіб відіграють значну роль. На основі аналізу завдань із реінжинірингу та отриманих результатів зроблено висновки та окреслено проблеми, які виникали під час його проведення. Запропоновано варіанти їх вирішення.

Ключові слова: адміністративно-управлінський процес, діяльність, завдання, орган

влади, послуга, реінжиніринг, управління, функція.

On the example of a number of countries in Europe, Asia and Latin America, some practices of using local authorities to reengineering administrative and managerial processes in the provision of services, licensing and waste management are considered. In each case, the preconditions for conducting reengineering and the main content of the tasks carried out during the reengineering process are explored. In the course of reengineering, all key processes were analyzed in detail, their disadvantages and advantages were studied, the general picture of the main processes from the beginning of the receipt of orders from customers, planning and organization of work, execution of works and services, settlement and invoicing, to control over payments and monitoring the quality of service provision. A review of only a small percentage of practices in which the use of reengineering has proven to be useful for a radical improvement in the governance of public institutions by adapting and reorganizing ways to implement strategically important processes and organizing changes. Given the complexity of the challenges faced by public authorities and the fact that these challenges are growing and deepening, any model or technology can be equally effective solutions for everyone. The positive result of conducting reengineering was revealed in which state authorities at the expense of reengineering received: the release of human resources in tax authorities and the concentration of their efforts on more complex services and tasks instead of performing routine work; reduction of the number of errors due to electronic data transmission; reduction of complaints from citizens; improving the quality of public services and creating new e-services, in which individual taxes play a significant role. On the basis of the analysis of the tasks of reengineering and the results obtained, conclusions were drawn and the problems that arose during its execution were outlined. Options are offered for their solution.

Key words: administrative process, activity, task, authority, service, reengineering, management, function.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-12-18>

Костенюк Н.І.

старший викладач кафедри електронного урядування та інформаційних систем Одеський регіональний інститут державного управління при Президентіві України

Постановка проблеми в загальному вигляді. Одним із методів кардинального поліпшення якості діяльності місцевих органів влади, який успішно застосовується в зарубіжних країнах, зокрема, у зв'язку з переходом на електронне управління, є реінжиніринг бізнес-процесів. Як відомо, в основі діяльності органів влади, зокрема місцевого самоврядування, лежать адміністративно-управлінські процеси тому, поряд з цим терміном у роботі ми використовуємо також термін «адміністративно-управлінські процеси».

Численні приклади різних країн та організацій [15; 18; 20] свідчать про те, що реінжиніринг дозволяє в короткі терміни значно підвищити ефективність діяльності органів влади, адміністративного апарату та максимізувати користь від реалізації різного роду програм і проєктів. Зважаючи на те, що реінжиніринг як метод являє собою комплекс заходів із фундаментального переосмислення і перепроєктування процесів, здійснюваних із метою поліпшення загальних показників ефективності організації [1], застосування цього методу органами

місцевої влади України дозволить повністю перебудувати внутрішні процеси та націлити їх на максимальне задоволення потреб громади. Задоволення цих потреб здійснюється органами місцевої влади шляхом надання цілого комплексу різноманітних послуг, що є одним із основних законодавчо закріплених напрямів діяльності органів місцевого самоврядування [2].

Тому, розглядаючи питання проведення реінжинірингу в органах місцевої влади, вважається доцільним акцентувати увагу на реінжинірингу адміністративно-управлінських процесів, які лежать в основі надання послуг і прийняття управлінських рішень, і вибудувати їх максимально ефективно, забезпечивши надання якісних послуг за мінімальних витрат.

Саме тому на цьому етапі децентралізації управління та розширення повноважень органів місцевої влади і розвитку місцевого самоврядування в Україні вивчення зарубіжного досвіду щодо застосування реінжинірингу для підвищення якості їхньої діяльності, зокрема, з надання послуг, має як наукове, так і практичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наші наявні знання реінжинірингу бізнес-процесів (BPR) в основному випливають із досвіду організацій приватного сектору, які мають принципово відрізняються від державних установ. Поруч із цілою низкою досліджень як зарубіжних [12], так і вітчизняних авторів [1; 4; 5] з реінжинірингу бізнес-процесів приватного сектору досить значна увага приділяється реінжинірингу в державних адміністраціях, в секторі публічних послуг в зарубіжних країнах, де в діяльність органів влади активно впроваджуються інформаційно-комунікаційні технології.

Основна тематика публікацій зарубіжних авторів спрямована на висвітлення питань трансформаційних змін в системі державного управління, які відбуваються завдяки проведенню реінжинірингу адміністративно-управлінських процесів, процесів прийняття рішень, оптимізації функцій. Серед робіт, які висвітлюють результати досліджень та практики проведення реінжинірингу в публічному секторі, публікації авторів європейських країн, Азії, Близького Сходу, Латинської Америки. В остання роки зросла кількість публікацій і вітчизняних дослідників [3; 6–8]. Проте вони, як правило, мають більш теоретико-організаційний характер, ніж відображають конкретні результати проведеного реінжинірингу в органах влади, прикладів якого не так уже й багато.

Є низка причин, що призвели до появи проблем з застосування методів реінжинірингу

як інструменту удосконалення діяльності органів влади, перш за все, місцевого самоврядування, як такого, що найбільш наближене до людей, до їхніх потреб, вирішення яких потребує гнучкої адаптації органів місцевого самоврядування та їх керівництва до змін, що привносять цифрові та мережеві технології, розвиток суспільства у цілому.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однією із проблем, яка викликає постійні дискусії, є питання щодо доцільності, результативності проведення реінжинірингу в державному секторі. Матеріал, викладений у статті, спрямований на кращу оцінку та більш чітко розуміння концепції реінжинірингу з урахуванням її використання організаціями державного сектору. Важливим є розгляд перспектив та потенційних проблем реінжинірингу, що сприятиме розвитку та поживленню нинішнього дискурсу щодо нього. Однак у статті ми не прагнемо винести абстрактне судження стосовно життєздатності реінжинірингу в органах місцевої влади, оскільки це має бути зроблено на основі існуючих практик та досвіду органів влади, які застосовували цей інструмент. Окремі керівники не впевнені в застосуванні реінжинірингу в публічних процесах, і сумніваються в тому, чи можливо реорганізувати установи державного сектору відповідно до сучасних потреб за допомогою реінжинірингу.

Очевидно, що вирішення проблем використання реінжинірингу в державному секторі залежить від виявлення та усунення причин їх появи. Переважно ці причини мають суб'єктивний характер і залежать від готовності і бажання керівництва вносити суттєві зміни в діяльність очолюваного ними органу влади чи іншої організації. Відсутність у персоналу мотивації до змін та його недостатня кваліфікація, а також наявність конфлікту інтересів складають ще одну групу проблем, на які слід звертати увагу.

Мета статті. Основною метою статті є огляд зарубіжних практик застосування реінжинірингу як державними і недержавними організаціями, так і органами державної влади та місцевого самоврядування, які слугуватимуть хорошим прикладом для вітчизняних керівників, допоможуть висвітлити можливі проблеми застосування реінжинірингу органами місцевої влади та убезпечити від можливих помилок на етапах його організації і проведення.

Виклад основного матеріалу. Одним із прикладів реорганізації бізнес-процесів у державному управлінні Хорватії і Словенії є застосування реінжинірингу за допомогою ІТ.

У Хорватії – це створення електронного уряду, що дозволяє громадянам спрощеному та прискореному спілкуванню з органами державної влади, а також підвищує прозорість державного сектору у наданні державних послуг [12; 16], а у Словенії – це реінжиніринг адміністративно-управлінських процесів з управління відходами. Якщо проект реінжинірингу в Словенії виявився успішним, то хорватський проект отримав лише незначні позитивні результати.

Необхідність реінжинірингу адміністративно-управлінських процесів системи очищення, збору та вивозу відходів у місті Любляна, Словенія була обумовлена потребою в підвищенні якості управління. Програма проведення реінжинірингу передбачала удосконалення системи міського управління послугами у сфері утилізації відходів. Цей проект мав особливий пріоритет та сильну підтримку з боку місцевих органів влади, що у кінцевому рахунку сприяло його успішній реалізації в рамках запланованого 6-місячного терміну.

Під час проведення реінжинірингу були детально проаналізовані всі ключові процеси, вивчені їх недоліки та переваги, розглянута загальна картина основних процесів, починаючи з початку надходження замовлень від клієнтів, планування і організації роботи, виконання робіт і послуг, здійснення розрахунків і виставлення рахунків, закінчуючи контролем за платежами та моніторингом якості надання послуг. В результаті була запропонована нова модель управління відходами, зокрема, це стосувалось «наскрізних процесів», згідно з якими за кожним напрямом підрозділи могли самостійно закуповувати в невеликих розмірах необхідні матеріали; призначені відповідальні особи за всі основні процеси (не за підрозділи, а за процеси) компанії від початку до кінця, що дозволило не тільки поліпшити координацію діяльності всіх підрозділів, а й оперативно реагувати на проблемні ситуації; передано ряд процесів на аутсорсинг іншим організаціям, що дозволило компанії сфокусуватися на якісному виконанні основних завдань.

Через широкий масштаб проекту та технічні проблеми при використанні моделювального процесора IBM WebSphere Business Process проект не був завершений у передбачені строки. Інструмент моделювання бізнес-процесу (BPM), визначений вимогами контракту, раніше не застосовувався в Хорватії. Тому консультанти не мали досвіду його використання і потребували допомоги від своїх ділових партнерів (постачальників програмного забезпечення). Через що всі проектні заходи

були припинені відразу після запуску проекту. Це спричинило затримку його реалізації на один місяць. Іншою слабкою стороною IBM WebSphere Business Process Modeller була відсутність методології для довідника консультанта з розроблення архітектурної моделі підприємства та управління змінами [21].

Прикладами успішного застосування реінжинірингу з надання послуг як найбільш затребуваного сервісу і в українському суспільстві є оподаткування фізичних осіб у Фінляндії. Позитивним є *досвід Фінляндії* з впровадження електронної форми оподаткування фізичних осіб, здійсненого на основі реінжинірингу [18]. Поштовхом для його проведення стали проблеми з податковим адмініструванням, до якого Національне податкове управління разом із регіональними і місцевими офісами для збору податків залучали 6 500 працівників, витрачаючи на них 330 млн. євро щороку.

Тому було прийнято рішення щодо зміни концепції оподаткування з акцентом на спрощення процедур з надання звітів та декларацій. Реалізація проекту з реінжинірингу системи оподаткування фізичних осіб здійснювалася поетапно протягом 1995–2000 років, поступово збільшуючи кількість обслуговуваних в електронній формі чоловік із 350 тисяч до 3 мільйонів. Реінжиніринг процесів був здійснений в основному щодо збору інформації, внаслідок чого велика її частина була доступна в електронній формі вже на першій стадії надання послуги. Як наслідок, всі процеси були трансформовані і модернізовані, докорінно змінилися основні процедури за нової моделі надання послуги.

Завдяки проведеному реінжинірингу громадяни стали менше витратити часу з подання податкової декларації; перестали отримувати та зберігати квитанції і декларації про доходи паперовому вигляді; легше почали орієнтуватися в законодавстві і системі оподаткування; отримали більш справедливе функціонування податкової системи за рахунок виключення можливості ухилення від оподаткування та повернення платникам податків незначних надмірно-оплачених коштів з податків.

Ще одним прикладом реінжинірингу адміністративно-управлінських процесів є реінжиніринг кадастрових послуг, що надаються в Ірландії [14]. Попередній аналіз виявив, що на тлі зростаючого попиту, стало неможливим подальше надання Земельним кадастром послуг в паперовій формі навіть на колишньому рівні. Під час реалізації проекту електронного доступу до державних кадастрових послуг через інформаційну систему (Electronic Access System – EAS) значно були змінені про-

цеси всередині організації. Ці зміни, зокрема, стосувалися обслуговування клієнтів, прийняття електронних заявок, обробки і передачі даних.

З метою унеможливлення появи в процесі проведення реінжинірингу різного роду несподіванок за участі співробітників усіх рівнів управління були максимально точно описані всі наявні процедури, внесені пропозиції щодо вдосконалення інформаційної системи Земельного кадастру. Перепроектування процесів дозволило досягти значної економії людських ресурсів, зменшивши кількість працівників, зайнятих щорічно тільки підготовкою і випуском близько 500 тис. довідкових сертифікатів майже в 7 разів. При цьому вивільнені особи були перекваліфіковані в інші спеціальності всередині організації. За попередніми оцінками витрати на цей проект у розмірі близько 20 млн євро повністю себе виправдали.

Окрім того, було значно зменшено витрати часу на реєстрацію земельних ділянок. Наприклад, якщо до реінжинірингу розгляд заяв у середньому займав від 5 до 6 тижнів, то після його проведення середній термін реєстрації становив менше 24 годин для більш ніж 80 % звернень, що вкотре підтвердило значимість інформаційних технологій, які за раціонального їх використання здатні значно покращити якість послуг і підвищити ефективність самих державних органів.

Наступна практика стосується проведення реформи сфери соціальних послуг в Кореї, яку неможливо було б здійснити не застосовуючи реінжиніринг. Значна кількість проблем в сфері соціального забезпечення була зумовлена наявністю 17 окремих міністерств, які контролювали 292 види не пов'язаних один з одним платежів і послуг із соціального забезпечення населення [20]. Ця ситуація призвела до такого:

1) суттєвих незручностей для громадяни країни, пов'язаних з визначенням того, на які із 292 видів соціальних виплат і послуг вони мають право та подальшою подачею відповідної заяви для їх отримання. Так, наприклад, щоб подати заяву на отримання послуги з догляду за дітьми та оплати навчання дітей дошкільного віку, громадяни повинні були з'явитися в відповідні підрозділи 17 міністерств і підготувати до 37 різних документів.

2) неефективної і витратної обробки адміністративних даних щодо соціальних платежів і послуг, яка здійснювалась кожним міністерством окремо, визначаючи наявні для їх отримання підстави та оцінюючи рівень життя громадян, витрачаючи відповідно час і кошти

на повторні адміністративні процедури, внаслідок чого винесення державним органом рішення щодо затвердження будь-якої соціальної допомоги займало в середньому 60 днів, що, безумовно, не влаштовувало найбільш вразливі верстви громадян.

3) неточності з визначенням розміру і активів заявників, необґрунтованих рішень з надання соціальних послуг, повторних грошових виплат, які здійснювалися на різних рівнях: міському, національному та районному [20].

Ці обставини створили серйозну соціальну проблему для корейського уряду на здатність до кардинальних змін та проведення реінжинірингу. Ініційовані урядом Кореї заходи з проведення реінжинірингу передбачали його здійснення у кілька етапів, якими передбачались розроблення і впровадження комплексної Інформаційної системи соціального захисту (ІССЗ), максимальна перебудова і уніфікація адміністративного процесу в ланцюжку «подача заяви – розгляд – винесення рішення – виплата», що дало змогу кожному міністерству, яке контролює соціальні програми, використовувати відповідні для них модулі.

Розглянуті вище приклади реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) показують його широке поширення в зарубіжних країнах, обумовленого значними покращеннями якості, продуктивності, зниженням витрат і підвищенням конкурентоспроможності. Проте, як зазначають окремі дослідники, частота невдач у спробах проведення реінжинірингу, що не змогли досягти покращення, є також досить високою [18].

Одним із таких прикладів може слугувати проведений бразильською компанією реінжиніринг з надання державних послуг у сфері видачі ліцензій у будівельній сфері [15]. Передумовою проведення реінжинірингу стало різке зниження якості надаваних послуг, численні скарги та корупційні скандали. Завдання щодо реорганізації цієї діяльності виявились досить складними і потребували залучення двох компаній – бразильської консалтингової фірми з ІТ, що мала великий досвід роботи в будівельній галузі, і міжнародної консалтингової компанії з менеджменту.

Для реалізації поставлених керівництвом будівельної компанії завдань були створені дві робочі групи з реінжинірингу бізнес-процесів: «Організаційно-аналітична група», за діяльність якої відповідала міжнародна консалтингова компанія з менеджменту та «ІТ група», діяльністю якої опікувалась бразильська ІТ-фірма. До завдань першої належали вивчення ключових бізнес-процесів і

підготовка пропозицій щодо їх кардинального покращення, до завдань другої – надання інформаційно-технологічної підтримки для впровадження запропонованих першою групою нових процесів.

Незважаючи на те, що керівництво будівельної компанії було націлене на проведення повноцінного реінжинірингу і вірило в його успішне завершення, не було досягнуто будь-яких кардинальних змін у бізнес-процесах організації, попри витрачені 8 млн дол. та 4 роки роботи, а сама спроба проведення повноцінного реінжинірингу зазнала невдачі. Позитивним результатом реінжинірингу стало лише те, що компанія значно покращила свою ІТ-інфраструктуру, децентралізувала доступ до ІТ.

Детальний аналіз показав наявність трьох основних причин невдалої спроби проведення реінжинірингу. Перша – це конфлікт інтересів серед керівництва будівельної організації, яке поставило власні і політичні інтереси вище цілей проведення реінжинірингу. Друга причина – зміщення фокусу «Організаційно-аналітичної групи» від реінжинірингу, націленого на радикальне перепроектування процесів, до вирішення інфраструктурних завдань та фрагментарного удосконалення і автоматизації існуючих процесів. Третя полягала в тому, що в ході проведення реінжинірингу були приховані проблеми та важливі упущення з боку експертів першої групи. Попри те, що під час аналізу ними було виявлено низку недоліків і проблемних питань, які потребують вирішення, однак за відсутності підтримки з боку керівництва будівельної організації експерти почали працювати над реінжинірингом другорядних процесів.

Висновки. Проведений огляд лише невеликої частки практик, в яких застосування реінжинірингу виявилось корисним для радикального поліпшення управління державними установами, шляхом адаптації та перебудови способів реалізації стратегічно важливих процесів і проведення організаційних змін. Враховуючи складність викликів, з якими стикаються органи державної влади, і той факт, що ці виклики зростають і поглиблюються, було б недоцільно вважати, що будь-які моделі або технології можуть бути однаково ефективними рішеннями для всіх.

Очевидним є й те, що реінжиніринг як інструмент удосконалення діяльності органів державної влади дотримується найважливіших принципів сучасного державного управління, яке, крім того, має бути ефективним у досягненні цілей та раціонального використання наявних ресурсів. Наведені в статті окремі

приклади невдалого реінжинірингу вказують на необхідність врахування різного роду впливів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, які слід враховувати на передпроектному етапі проведення реінжинірингу.

Зважаючи на вищеописаний огляд міжнародної практики застосування реінжинірингу АУП, варто виділити:

- наявність позитивного впливу на результати реінжинірингу бізнес-процесів з боку державних органів влади, націленого на створення рівних можливостей для доступу до відомостей, які є в інших державних органах.
- комплексний, загальнодержавний підхід до вирішення завдань та формулювання очікуваного ефекту від реінжинірингу;
- позитивний синергетичний ефект від реінжинірингу бізнес-процесів для вдосконалення адміністративно-управлінських процесів;
- залежність кінцевого результату реінжинірингу від правильного підходу і консолідації зусиль усіх його учасників;
- наявність конфлікту інтересів є однією з найголовніших проблем проведення реінжинірингу та ключовим питанням його успішної реалізації.

Розглянуті в статті практики підтверджують важливість чіткої організації процесу управління проектами реінжинірингу, націленого на поліпшення управління державними установами та організаціями.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. Донецьк : ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2015. 195 с.
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». ВВР. 1997. № 24. Ст. 170.
3. Козуб В.П. Адміністративний реінжиніринг у системі реформування органів центральної та місцевої влади. *Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції* : матер. наук.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 17 грудня 2009 р. / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. С. 200–202.
4. Мехович С.А. Формирование региональных межотраслевых связей на основе концепции технологического реинжиниринга : монография. Харьков : «Щедра садиба плюс», 2013. 352 с.
5. Михеева Е.З. Использование зарубежного опыта проведения реинжиниринга бизнес-процессов. URL: <http://www.gramota.net/materials/1/2007/4/50.html>.
6. Можливі принципи й орієнтовані правила проведення адміністративного реінжинірингу. URL: <http://library.if.ua/book/44/3048.html>.
7. Пахомова Т.І. Щодо проблеми реінжинірингу та реструктуризації в органах державного управління. *Теорія та практика державної служби* :

матер. наук.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 18–19 вересня 2009 р. / за заг. ред. С.М. Серьогіна та В.В. Ченцова. Дніпропетровськ : АМСУ ; ДРІДУ НАДУ, 2009. С. 22–26.

8. Репін І.І., Дайнеко А.В., Лугіна М.О. Моделі реінжинірингу адміністративних процесів в органах державної влади та оптимізація адміністративних процедур. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 4 (167). URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/frvu_2015_4_10.pdf

9. Bautista M. Reengineering and reinventing the public sector. URL: https://www.academia.edu/5382798/Reengineering_and_reinventing_the_public_sector.

10. Bringing Government into the 21st Century. The Korean Digital Governance Experience. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/934391468011726182/pdf/106581-REVISED.pdf>.

11. Brent P. Land Registry Digital Map Project report, December, 2005. URL: <https://dit.ie/media/built/images/spatialplanning/Land-Registry-Digital-Mapping-Project-PB.pdf>.

12. Đogić Damir. Business Process Reengineering in Public Sector – E-Government as an Example of BPR in Public Administration. URL: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=303062.

13. James Y.L. Thong, Chee-Sing Yap & Kin-Lee Seah. Business Process Reengineering in the Public Sector: The Case of the Housing Development Board in Singapore. 2015. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2000.11045634>.

14. Kennedy A., Coughlan J. and Kelleher C. (2010), Business Process Change in E-Government Projects: the Case of the Irish land Registry, Dublin Institute of

Technology. URL: <http://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=buschacart>.

15. Kock N.F, McQueen R.J. and Baker M. (1996), BPR in the Public Sector: A Case of Successful Failure, Proceedings of AIBSEAR Conference, V. Gray and V. Llanes (eds.). P. 485–490. [Publisher: University of Otago. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/ff34/6fc0d85234524bb63417ea1ea951b2cf68f0.pdf>.

16. Radu I., Endroiou C., Ioni F. The Re-Engineering of Managerial Process in Public Administration. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/26778579.pdf>.

17. Rinaldi M., Montanari R., Bottani E. Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation: A case study. *Business Process Management Journal*. 2015. Vol. 21. Issue:2.P.419–462. URL: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/BPMJ-06-2014-0054>.

18. Reyes Danilo R. Public Sector Reengineering: Practice, Problems and Prospects. URL: http://lynchlibrary.pssc.org.ph:8081/bitstream/handle/0/3865/06_Public%20Sector%20Reengineering.pdf?sequence=1.

19. Saxena K.B.C. Re-engineering public administration in developing countries. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630196000647>.

20. Social Security Information System {SSIS}, Korea Health and Welfare Information Service. URL: <https://publicadministration.un.org/unpsa/PublicNominationProfile.aspx?id=2164>.

21. Towards a Process Orientation in the Public Sector: Croatian and Slovenian Case Studies, University of Zagreb, Faculty of Economics, 2010. URL: <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-LEBRGCXZ/bf593987-2cb7-4769-8f81-1fe86aeaa83/PDF>.