енергетичної сфери, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики, представників бізнесових кіл, а враховуючи вступ України до Енергетичного Співтовариства, також представників Європейсько-Українського енергетичного агентства, експертного товариства, провідних аналітичних центрів та дипломатичних місій в Україні, неурядових організацій, Європейської комісії та Світового банку тощо, стане запорукою запровадження концептуально нової системи державного регулювання відновлювальної енергетики України, базисом подальшого розвитку публічного управління в зазначеній сфері.

Література:

1. *Мельник А. Ф.* Державне управління : [підруч.] / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна. – К. : Знання, 2009. – 583 с.

2. *Базарна О. В*. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління / О. В. Базарна // Вісник Східноукраїнського нац. Ун-ту імені Володимира Даля. – Луганськ, 2012. – Ч. 2, № 1. – С. 59–64.

3. *Pollitt C.* Public Management Reform: A Comparative Analysis / C. Pollitt, G. Bouckaert. – Oxford : University Press, 2004. – 240 p.

4. *Дзюндзюк В. Б.* Публічне адміністрування в Україні : [навч. посіб.] / В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова, Н. В. Фоміцька. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2011. – 306 с.

5. Закон України "Про основи національної безпеки України" від 19.06.2003 р. № 964-IV [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/964-15.

6. Наказ Міністерства енергетики та вугільної промисловості України "Про Громадську Раду при Міністерстві енергетики та вугільної промисловості України" від 28.08.2014 р. № 602 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=244955585&cat_id=161329.

Надійшла до редколегії 03.02.2015 р.

УДК 336.145

М. М. Трещов,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій ЛРІДУ НАДУ,
помічник-консультант народного депутата України, м. Львів

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ БЮДЖЕТНОГО ФЕДЕРАЛІЗМУ В УКРАЇНІ

Досліджено підходи до трактування поняття "бюджетний федералізм". Визначено його загальні принципи та особливості. Представлено перспективи впровадження характерних аспектів бюджетного федералізму в процеси трансформації бюджетної та податкової систем України з метою зміцнення власної ресурсної бази територіальних громад та удосконалення міжбюджетних відносин держава – місцеве самоврядування.

Ключові слова: бюджетний федералізм, місцеві бюджети, доходи, податки, місцеве самоврядування, соціально-економічний розвиток, ресурсне забезпечення, Податковий кодекс, Бюджетний кодекс.

M. M. Treschov,
Assistant of the People`s Deputy of Ukraine, Associate Professor of Organization Management Department, PhD in Economics, LRI NAPA, Lviv

THE PERSPECTIVES OF BUDGET FEDERALISM'S INTRODUCTION IN UKRAINE

***A**pproaches to the interpretation of the concept of "fiscal federalism" are researched. Its general principles and features are determined. The prospects of implementing specific aspects of fiscal federalism in the process of transformation of the budget and tax systems Ukraine are proposed.*

Key words: budget federalism, local budgets, revenue, taxes, self-local government, socio-economic development, resource supporting, Tax Code, Budget Code.

У період фінансово-економічної кризи та нарощування проблем трансформації систем як центральної, так і регіональної та місцевої влад актуальності набувають питання мобілізації та раціонального використання обмеженого дохідного потенціалу бюджетів.

Органи місцевого самоврядування мають всі можливості надавати локальні публічні послуги ефективніше та з більшою економією коштів, ніж центральна влада. Адже саме вони наближені до громадян та споживачів, що максимізує оперативність рішень щодо доцільності і обсягів надання таких послуг, їх якості та доступності. Надання високоспеціалізованих і загальнодержавних публічних послуг є раціональнішим з боку державних органів влади за рахунок їх стандартизації та ефекту масштабу.

Громадяни, як платники податків, повинні мати найширший доступ до інформації щодо обсягів та напрямків витрачання акумульованих до державного та місцевих бюджетів податків і зборів, що відповідає принципам публічності урядування. Їм належить право виявляти свої уподобання і домагатися певної кількості та якості публічних послуг через механізм впливу на прийняття рішень як центральної влади, так і місцевого самоврядування шляхом виборів до органів управління, контролю за їх діяльністю та створення інституцій громадської ініціативи.

Тому розподіл фінансових ресурсів, які мобілізуються до дохідної частини бюджетів, має забезпечуватися за допомогою бюджетно-податкових важелів, своєчасного розв'язання загальнодержавних і місцевих проблем, раціонального використання ресурсів, оптимізації міжрегіональних зв'язків, соціально-економічного розвитку територій на засадах узгодження інтересів територій-донорів і територій-реципієнтів, тобто стимулювання перших за надання допомоги та стримувати споживацькі настроїв з боку інших.

Хоча в Україні федералізм і набув негативного сприйняття через призму нерозуміння його змісту та правових засад, однак, на нашу думку, вирішення проблем, пов'язаних з розмежуванням фінансових повноважень і відповідальності між рівнями влади на умовах економічної, політичної доцільності й соціальної справедливості найбільш прозоро, ефективно та швидко може вирішуватись в межах бюджетного федералізму.

Вивченням такого багатоаспектного поняття як бюджетний федералізм займались як світила міжнародної наукової площини економіки та державного

управління (Ш. Бланкарт, Р. Вагнер, К. Макконел, Р. Масгрейв, В. Оутс, Г. Роузен, Д. Стігліц, Ч. Тібо, Х. Ціммерманн, Д. Шафриц, А. Шнейдер), так і сучасні українські вчені. Бюджетний федералізм розглядається в працях В. Андрущенка, Ю. Ганущака, М. Деркача, Н. Єрмасової, Ц. Огня, Н. Педченко, О. Сунцової, С. Юрія та інших вітчизняних науковців.

Однак нині ці теоретичні напрацювання ще не вибудовано в цілісну модель фінансово-бюджетних відносин України, що практично унеможливлює їх практичне застосування в реалізації механізмів реформування бюджетної системи України.

Метою статті є дослідження поняття "бюджетного федералізму", особливостей і принципів, а також визначення основних перспективних напрямків впровадження характерних його аспектів у процеси трансформації фінансово-бюджетної системи України з метою зміцнення власної ресурсної бази територіальних громад та удосконалення міжбюджетних відносин держава – місцеве самоврядування.

У більшості країн світу активно реалізуються заходи щодо запуску процесів децентралізації. Справедливо зазначити, що, в багатьох випадках, у тому числі і в Україні, передача повноважень від центрального уряду на локальний рівень не супроводжується адекватною передачею ресурсів.

Питання залежності українських місцевих бюджетів від рішень центральних органів влади та міжбюджетних трансфертів з державного бюджету загострюється з кожним роком.

Обсяги трансфертів на кінець 2013 р. зменшилися лише на 6,9 %. У цьому скороченні також важливо врахувати показник загального спаду доходів, що ще більше нівелює зростання фінансової самостійності громад.

Скорочення частки власних доходів місцевих бюджетів відбулося вже за умови розширення їх фінансових повноважень від липня 2010 р.

Крім того, у структурному вираженні трансфертна залежність місцевих бюджетів лише на 2,9 % зменшилася за останні 4 роки, а у 2013 р. навіть збільшилася на 2,8 % у порівнянні з 2012 р (див. рисунок).

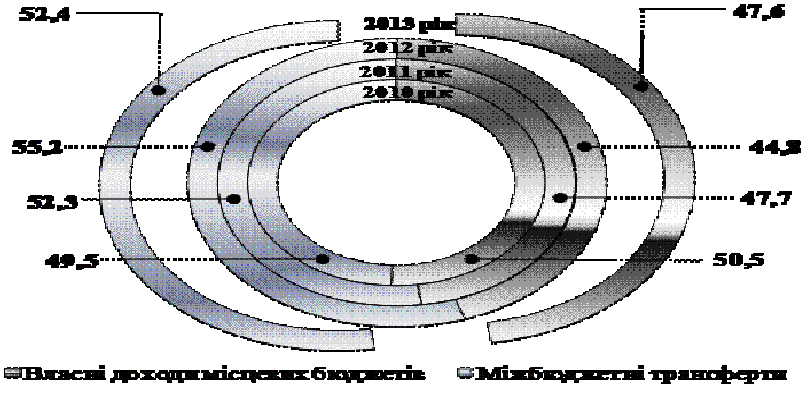

Рисунок. Структура місцевих бюджетів України за трансфертами у 2010 – 2013 рр., %

За таких умов неможливо говорити про організаційну незалежність та фінансову самодостатність місцевого самоврядування. Фактично виключно на державному рівні встановлюються види, ставки та частки податків, зборів та інших обов'язкових платежів, що мобілізуються до дохідної частини місцевих бюджетів. Аналогічно визначають й видаткові повноваження місцевого самоврядування, напрямки фінансування, перелік публічних послуг та параметри видаткової частини місцевих бюджетів.

Нова бюджетна реформа, яка була впроваджена законами України "Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин" від 28.12.2014 р. № 79-VIII [4] та "Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи" від 28.12.2014 р. № 71-VIII [5], також зазнала жорсткої критики з боку спеціалістів державного управління та місцевого самоврядування та громадськості. Основним аргументом стало те, що обсяг переданих на місцевий рівень бюджетних повноважень не відповідає додаткового фінансовому ресурсу.

Такий стан речей іде в розріз із заявами Уряду, парламентської більшості та Президента про необхідність децентралізації влади та підвищення ролі місцевого самоврядування в процесі державного урядування, про забезпечення умов для сталого соціально-економічного і культурного розвитку регіонів. Суперечить така модель бюджетно-податкової політики і практикам розвинених країн світу, в тому числі й ЄС, де пріоритетність органів місцевого самоврядування щодо забезпечення населення публічними послугами є безперечною та безспірною. При цьому на законодавчому та інституційному рівнях місцевому самоврядуванню надано ресурсну незалежність в частині фінансування як власних, так і делегованих державою повноважень.

З одного боку було посилено консолідацію зусиль центральних та місцевих органів влади щодо мобілізації доходів, з іншого – при розширенні видаткових повноважень місцевого самоврядування не надано можливості щодо регулювання ставок податків, та фактично не задіяло механізм майнового оподаткування надавши значні пільги щодо сплати цього податку, що свідчить про централізацію влади в Україні та популізм у прийнятті управлінських рішень в галузі податкової, бюджетної і соціальної політики.

Тому, на нашу думку, найбільш швидким та ефективним механізмом подолання кризи функціонування інституту вітчизняного самоврядування є запровадження моделі бюджетного або фіскального федералізму, що дозволить створити правові, організаційні і економічні механізми для досягнення фінансової незалежності місцевих бюджетів, яка необхідна для якісного виконання повноважень місцевого самоврядування та забезпечення населення якісними, своєчасними і доступними публічними послугами.

Нажаль питання федералізму, зокрема і бюджетного, ставиться в українському суспільстві лише в часи поширення негативних явищ в соціально-економічному становищі держави та часи громадянських потрясінь. Проте, ідеї федералізації України дражнять і суспільство, і вітчизняний політикум через недостатню обізнаність щодо сутності самого феномену федералізму. При цьому більшості навіть не спадає на думку, що своєю успішністю США, Німеччина,

Швейцарія, Австрія, Канада, Австралія та інші федеративні країни багато в чому завдячують власне федеративному устрою, що дозволило урахувати культурні, ментальні, мовні, економічні й політичні відмінності своїх регіонів.

Звернемося до самого поняття "федералізм" (лат. feoduos – об'єднання, союз, спілка) – форма адміністративно-територіальної організації держави, у тому числі і внутрішніх міжурядових відносин, за якої вищі адміністративно-територіальні одиниці мають певну політичну самостійність. Складові частини федерації – це своєрідні державоподібні утворення, які називають її суб'єктами. Вони зберігають самостійність, створюють єдині федеральні державні органи, єдине громадянство та федеральну армію і мають здебільшого аналогічні права з самою федерацією.

З точки зору бюджетної системи науковцями виділяється такий феномен організації міжбюджетних відносин як фіскальний або бюджетний федералізм.

Розвиток ідеї бюджетного федералізму є нерозривним з ідеями бюджетної децентралізації і знайшов своє відображення в працях В. Оутса ("Фіскальний федералізм", "Політична економія фіскального федералізму"), Р. Масгрейва ("Нариси фіскального федералізму"), Г. Роузена ("Дослідження штатних і локальних публічних фінансів"), У. Шумахера ("Фіскальний федералізм в ФРН"), Ш. Бланкарта ("Аналіз німецького фіскального ферералізму"), Б. Фрая і Р. Айхенберга ("Дискусійні питання політико-економічних перспектив федералізму" та "Новий федералізм: ідея") та інших всесвітньо відомих учених.

Більшість вітчизняних вчених і практиків протягом тривалого періоду відкидали ідею можливості застосування концепції бюджетного федералізму в українських реаліях, як до унітарної держави. Проте останні десятиліття світовий досвід свідчить не лише про можливість, а й доцільність використання хоча б частково принципів бюджетного федералізму в унітарних державах. До прикладу, вони широко застосовуються в таких розвинених унітарних країнах, як Швеція, Данія, Франція. З метою уникнення наростання міжрегіональних протиріч розвинені країни ідуть шляхом децентралізації влади, у тому числі й надаючи територіям більш широкі повноваження в галузі бюджету, фінансів, адміністрування податків.

Так, в Іспанії автономний статус одержали Андалусія, Галісія, Каталонія та Країна Басків. В Італії особливий автономний статус мають такі області, як Сардинія, Сицилія, Трентіно-Альто-Адідже, Валле Д'Аоста, Фріулі-Венеція-Джулія. У Великій Британії значної самостійності у вирішенні питань місцевого значення досягли не лише Шотландія, а й Уельс і Північна Ірландія.

На тепер у наукових колах досі не узгоджено остаточного трактування поняття бюджетного (фіскального) федералізму. Про різноплановість поглядів на це поняття свідчить набір думок закордонних та вітчизняних учених, які приведено в таблиці.

На основі інформації в таблиці наведено перелік загальних принципів бюджетного федералізму:

1) територіальна організація влади має включати центральний, регіональний і місцевий рівні влади;

2) єдність бюджетної системи, незважаючи на виділення декількох рівнів бюджетів;

Таблиця

Трактування поняття “бюджетний федералізм”

Автор	*Визначення*
Рассел П.	Фіскальний федералізм – трансферт багатства шляхом зрівняльних платежів від тих провінцій, “хто має”, до тих, “хто потребує допомоги”, із метою перерозподілу доходів для забезпечення прийнятних рівнів надання суспільних послуг за більш-менш допустимих умов оподаткування
Оутс У.	Фіскальний федералізм ґрунтується на розумінні того, які функції й інструменти найкращим чином мають використовуватися на центральному, а які – на місцевому рівні публічного управління. [3, с. 54]
Стігліц Джозеф Е.	Фіскальний федералізм – це фінансова взаємодія різних рівнів влади. [7, с. 87]
Макконнелл К. Р. та Брю С. Л.	Фіскальний федералізм – це система трансфертів (дотацій), на підставі якої федеральний уряд ділиться своїми доходами з урядами штатів та місцевими органами влади. [2, с. 303]
Rosen H. S.	Оптимальний федералізм – це правильний розподіл сфер діяльності за урядовими рівнями. [11, с. 167]
Якобсон Л. І.	Бюджетний федералізм передбачає частину самостійності не тільки у визначенні потреб у суспільних благах, але й у вишукуванні ресурсів для їх задоволення. [10, с. 97]
Сунцова О. О.	Бюджетний федералізм – це не тільки форма внутрішніх міжурядових фінансових відносин. Це й певна філософія організації політичних стосунків між різними рівнями влади. Бюджетний федералізм як концепцію покладено в основу міжурядових фінансових відносин у країнах із федеративним державним устроєм. [6, с. 103]
Юрій С. І. та Федосов В. М.	Бюджетний федералізм – це передача повноважень, функцій і компетентності від центрального уряду до органів місцевого самоврядування, що супроводжується передачею відповідних фінансових ресурсів. [8, с. 163]
Андрущенко В. Л. та Кириленко О. П.	Бюджетний федералізм – це законодавчо закріплена стратегія розподілу функціональних повноважень та відповідальності державної, регіональної, місцевої влади з компромісним розмежуванням на цій основі доходів і видатків між ланками бюджетної системи на засадах політичної діяльності, соціальної етики, міжрегіональної й міжнаціональної солідарності. [1, с. 93]
Єрмасова Н. Б.	Бюджетний федералізм – це політико-економічна категорія взаємовідносин між бюджетами різних рівнів, яка сприяє справедливому розподілу ресурсів, досягненню економічної ефективності в даній державній системі та забезпечення балансу економічних і політичних інтересів у суспільстві. [8]

3) узгодження інтересів центральної влади та органів місцевого самоврядування в частині бюджетно-податкової політики та розмежування видаткових повноважень;

4) закріплення за кожним рівнем влади на законодавчому рівні відповідних видаткових повноважень, а також бюджетної відповідальності;

5) фінансова незалежність кожного рівня влади – законодавче закріплення джерел доходів за кожним рівнем бюджетів в обсягах, необхідних для фінансування видаткових повноважень;

6) забезпечення вирівнювання доходів усіх ланок бюджетної системи, як за вертикальним, так і за горизонтальним розподілами, при недопущенні трансферту додаткових або невикористаних доходів до бюджетів вищого рівня;

7) затвердження єдиних для кожного рівня бюджетів прозорих і зрозумілих методів регулювання бюджетної системи;

8) самостійність і рівноправність кожного бюджету, яка перш за все втілюється у самостійності місцевого бюджетного процесу (визначенні напрямів використання бюджетних коштів, податковому регулюванні, контролю за виконанням бюджету з боку виконавчих органів влади тощо).

Вважаємо, що кожен з цих принципів може бути дотриманий в українських реаліях, і проголошений Урядом курс на бюджетну децентралізацію в поєднанні з реформуванням місцевого самоврядування на основі адміністративно-територіальної реформи, що має на меті створення реально самодостатніх територій з дотриманням консенсусу державних і місцевих інтересів, найбільш повного втілення може набути шляхом запровадження моделі бюджетного федералізму, який дає змогу максимально врівноважити на законодавчому рівні доходні джерела та видаткові повноваження усіх рівнів влади.

Отже, бюджетний федералізм доцільно охарактеризувати, на нашу думку, як законодавчо закріплені відносини центральної влади та органів місцевого самоврядування з приводу розподілу дохідних джерел та видаткових повноважень на фінансування публічних послуг на засадах їх найвищої якості, максимальної доступності, доцільності, затребуваності та економічності, з обов'язковим дотриманням принципу фінансової незалежності кожного рівня влади.

Тобто бюджетний федералізм спрямований на надання громадянам доступних публічних послуг належної якості за об'єктивну ціну шляхом досягнення раціонального розподілу видаткових повноважень і завжди обмежених доходів бюджету між центральною і місцевою владою з досягненням балансу інтересів споживачів послуг, платників податків, політичних партій, громадських організацій та інших владних інституцій.

Слід зазначити, що для побудови системи бюджетного федералізму вимагається наявність не менше трьох рівнів бюджетної системи. Крім федерального і регіонального рівнів можуть бути декілька рівнів місцевих бюджетів. Як зазначалося вище необхідно збалансувати інтереси центральної влади та місцевого самоврядування в задоволенні базових соціальних, культурних та адміністративних потреб населення. При цьому варто дотримуватися принципу рівноправності регіонів в їх податково-бюджетних взаєминах з центром. Має забезпечуватися ресурсна самостійність усіх рівнів бюджетів, значний вплив територій на формування та реалізацію бюджетно-податкової політики держави, неупередженість у визначенні міжбюджетних трансфертів та дотримання принципу єдності бюджетної системи.

Головними ж проблемними аспектами реалізації політики бюджетного федералізму в українській практиці є надмірна централізація влади, підміна

державницької доцільності дій політиканством і соціальним популізмом з боку політикуму та усіх рівнів влади, недостатня інституційна розвиненість регіональних політичних еліт та обмеженість їх кадрового потенціалу, інертність місцевого самоврядування, його професійна непідготовленість та відсутність реальних ініціативних дій щодо розвитку територій, укорінення принципів "реципієнтства" в бюджетній стратегії місцевої влади.

Проведені дослідження поняття "бюджетний федералізм" надало підстави визначити його як закріплені на законодавчому рівні відносини центральної влади та місцевого самоврядування щодо розподілу дохідних джерел та видаткових повноважень на фінансування надання громадянам публічних послуг на засадах їх якості, доступності, доцільності, найбільшої затребуваності та економічності, з обов'язковим дотриманням принципу фінансової незалежності кожного рівня влади.

Аналіз базових принципів бюджетного федералізму показав, що їх впровадження та дотримання цілком можливе в Україні, адже його метою є надання громадянам публічних послуг за найменшу ціну з дотриманням принципу самостійності кожного рівня влади у веденні бюджетно-податкової політики, досягнення фінансової незалежності як центральної влади, так і місцевого самоврядування.

Тому, можна зробити узагальнюючий висновок про те, що запровадження не лише бюджетної децентралізації, а й найвищого її ступеня – бюджетного федералізму – в українську практику, надасть можливість "зрізати вершини" економічні, політичні, етно-культурні протиріччя між регіонами України, стимулюючи їх до саморозвитку та дозволяючи проводити власну бюджетну політику, що спрямована на задоволення потреб населення в отриманні якісних і доступних публічних послуг.

Література:

1. *Андрущенко В. Л.* Федералізм міжбюджетних відносин: зарубіжні моделі та вітчизняні проблеми / В. Л. Андрущенко, О. П. Кириленко // Підприємництво, господарство і право. – 2001. – № 7. – С. 91–94.

2. *Макконнелл Кэмбелл Р.* Экономикс: принципы, проблемы и політика : в 2 т. Т. 2. / Кэмбелл Р. Макконнелл, Стэнли Л. Брю – М. : Республіка, 2009. – 400 с.

3. *Оутс В.* Фіскальний федералізм / В. Оутс. – Нью-Йорк, 1972. – С. 115.

4. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин [Електронний ресурс] : Закон України від 28.12.2014 р. № 79-VIII. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua

5. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи [Електронний ресурс] : Закон України від 28.12.2014 р. № 71-VIII. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.

6. *Сунцова О. О.* Бюджетний федералізм : навч. посіб. / О. О. Сунцова. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

7. *Стігліц Джозеф Е.* Економіка державного сектору / Джозеф Е. Стігліц. – К. : Основи, 2002. – 854 с.

8. *Єрмасова Н. Б.* Державні та муніципальні фінанси: теорія і практика в Росії та зарубіжних країнах [Електронний ресурс] / Н. Єрмасова. – 2008. – Режим доступу : http://www.ereading.

9. *Юрій С. І.* Фінанси : [підруч.] / С.І. Юрій, В.М. Федосов. – К. : Знання, 2008. – 611 с.

10. *Якобсон Л. И.* Экономика общественного сектора: Основы теории государственных финансов : учеб. для ВУЗов / Л. И. Якобсон – М. : Аспект Пресс, 1996. – 319 с.

11. *Rosen H. S.* Public Finance. / H. S. Rosen – Department of Economics Princeton University : Irwin McGraw-Hill Boston, 1999. – 411 p.

Надійшла до редколегії 07.04.2015 р.

УДК 351

Ф. В. Узунов,
к.е.н., докторант Академії муніципального управління, м. Київ

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА УКРАЇНИ

***П**роаналізовано основні державні механізми управління та вдосконалення інструментів реалізації державно-приватного партнерства України, розглянуто специфічні ознаки та загальні функції державного управління. Проаналізовано основні напрями державного управління в сфері державно-приватного партнерства, розглянуто специфічні особливості галузі. Запропоновано змістовне наповнення економічної, інституційної та управлінської основ ДПП.*

Ключові слова: державно-приватне партнерство, влада, бізнес, взаємодія, економічна модель.

F. V. Uzunov,
Doctoral student of Academy of Municipal Administration, PhD in Economics, Kyiv

FORMING EFFECTIVE TOOL OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP OF UKRAINE

***T**he paper analyzes the basic mechanisms of state control and improvement tools for implementation of public-private partnership Ukraine, examined specific features and general functions of government. The basic directions of state administration in the field of public-private partnerships, discussed the specific features of the industry. Proposed substance of economic, institutional and administrative foundation PPP, which requires the use of aggregate instruments specific to each participant: the state, private business and civil society.*

Key words: public-private partnership, government, business, cooperation, economic model.

При формуванні ефективного інструментарію управління в системі ДПП необхідно чітко визначити його механізм. Основами ДПП є: з інституційного боку – державна власність, з економічної – взаємодії інституційно різнорідних партнерів, з управлінською – з'єднання механізмів конкуренції та координації.

Координація здійснюється у будь-яких процесах на основі принципу врахування інтересів всіх зацікавлених сторін, котрі повинні лежати в основі функціонування механізму управління ДПП. Принцип поширюється на всіх