

Наталія Шпортюк

ОСНОВНІ ЗАКОНОМІРНОСТІ УТВОРЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОСНОВИ ЛОКАЛЬНОЇ ДЕМОКРАТІЇ У КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ (НА ПРИКЛАДІ ПОЛЬЩІ)

Проаналізовано основні закономірності побудови територіального устрою європейської локальної демократії на прикладі адміністративних перетворень у Польській Республіці

Ключові слова: місцеве самоврядування, регіони, адміністративна реформа, децентралізація.

Постановка проблеми

Як відомо, територія держави являє собою простір, на який розповсюджується її суверенітет, а територіальна організація держави – це система взаємовідносин між державою в цілому і територіальними складовими частинами. Взагалі слід пам'ятати, що особливість таких відносин розкривається через конкретні відносини населення і діючими у межах територій органами публічної влади [1, с. 255]. Держава здійснює територіальне верховенство, яке є складовою державного суверенітету. Це означає, що її влада є вищою владою по відношенню до всіх осіб і організацій, що перебувають у межах державної території. Вища влада держави здійснюється системою державних органів у законодавчій, виконавчій і судовій сферах, у тому числі й по відношенню до місцевих органів влади, що діють у частинах території даної держави. При цьому місцеве управління і самоврядування у зарубіжних країнах залежить від територіального поділу держави. Цей поділ сучасної країни демонструє, які рівні здійснення управлінських процедур, передбачених її законом, відповідають тим або іншим частинам території держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Спеціальних досліджень з цієї проблеми в польській та українській науці практично немає. За винятком кандидатського дослідження і кількох статей М. Марчука, прямо присвячених цій проблематиці, певні сюжети з розбудови територіального устрою у пострадянських країнах на прикладі Польщі та України знайшли відображення у працях вітчизняних дослідників: Л. Беззубка, В. Борденюка, В. Журавського, В. Іванова, Д. Кольцова, В. Кравченко, Є. Мальто, М. Пітцика, В. Серьогіна, С. Телешуна, О. Ярмиша. Але їх праці, які фрагментарно висвітлюють вказану проблему, не утворюють цілісне уявлення про її сучасний стан. Це і підкреслює наукову і практичну актуальність даного дослідження.

Мета

Визначити основні закономірності утворення територіальної основи локальної демократії у країнах ЄС, використовуючи польський досвід.

Виклад основного матеріалу

Більшість держав є унітарними, і для їхніх просторів є характерним адміністративно-територіальний поділ. Унітарна – це держава, яка не розподілена на більш дрібні державні утворення. Унітарні держави є найбільш централізованою формою державного устрою, але бувають і градації такого устрою – відносно децентралізовані і децентралізовані держави [2, с. 43; 3, с. 70]. У всіх унітарних державах вирішення проблем місцевого життя здійснюється

через участь у цьому процесі місцевого співтовариства на засадах децентралізованого державного управління, яке здійснюють обрані населенням місцеві представницькі органи. У державах Європейського союзу вирішення будь-яких проблем вдосконалення сучасного місцевого самоврядування перебуває у нерозривному зв'язку з адміністративно-територіальним устроєм, який є внутрішнім поділом території держави на територіальні одиниці з метою раціональної організації державного та громадського управління регіонами, народним господарством, політичним і культурним життям. Територіальний устрій є «каркасом» організації держави і суспільства загалом та системи державного управління, тому його слід розглядати в тісному взаємозв'язку з системою організації влади у державі. Відповідно до територіального устрою створюється система органів державної влади і місцевого самоврядування. Отже, адміністративно-територіальна реформа передбачає змінення обох складових: і територіального устрою, і територіальної організації влади в державі [4, с. 159].

Таким чином, устрій будь-якої країни є найважливішою частиною державної організації. У більшості випадків він є досить консервативним явищем, і про його миттєвий злам не йдеться навіть у умовах докорінної зміни соціального типу будь-якої держави. Це обумовило поступовість територіальної реформи у Польщі, котра є посткомуністичною унітарною державою. Ось чому польський досвід реформування територіального устрою держави особливо цінний для вирішення завдань нашої адміністративної реформи з урахуванням положень Декларації щодо регіоналізму в Європі (прийнята 04.12.1996р. на засіданні Асамблеї європейських регіонів і м. Базель) [5].

Оскільки в адміністративно-територіальному поділі унітарних країн спостерігається велика розмаїтість, яка є наслідком історичних традицій й економічної доцільності, характерною рисою самоврядування є строкатість організаційних форм його побудови [6]. Зупинитися на будь-якому прикладі як «матриці», яку можна запозичити для проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні, наряд чи можливо. Однак, якщо прийнятні певні приклади зарубіжного досвіду в галузі утворення територіальної основи локальної демократії, його можуть надати розвинені країни ЄС [7, с. 107–109]. Одним із напрямів адміністративних реформ в Європі є формування територіально-адміністративних одиниць у відповідності до єдиної європейської системи класифікації Nomenclature of Territorial Units for Statistics (Номенклатура територіальних одиниць для статистики (NUTS)), розроблена з метою надання певним територіям (передусім, відсталім регіонам) фінансової допомоги ЄС.

NUTS сприяє чіткому визначенню територіальних одиниць різного рівня розвитку і поділяє їх на п'ять рівнів. Регіони першого рангу (NUTS1) – це суб'єкти федерації, автономні утворення, великі регіони. Регіони другого рангу (NUTS 2) – провінції, департаменти, урядові округи (приблизно відповідають українським областям). Регіони третього рангу (NUTS 3) графства, префектури (приблизно відповідають групі українських адміністративних районів) NUTS 4-5 – місцеві одиниці регіональної статистики ЄС. Відповідно до особливостей номенклатури територіальних одиниць, на рівнях NUTS 1, 2, 3 вони виглядають так: 1) NUTS 1 – регіони Бельгії та землі в Німеччині; 2) NUTS 2 – провінції в Бельгії та Нідерландах, регіони («Regierungsbezirke») в Німеччині, Франції, Ірландії, Італії, автономні округи («comunidades

autonomas) в Іспанії, землі («Bundeslander») в Австрії; 3) NUTS 3 – райони («Kreise / Kreisfreie Städte») в Німеччині, ародісманті в Бельгії, райони («Amter») в Данії, райони («Noma») в Греції, департаменти у Франції, провінції в Іспанії, Італії, лани («Lan») у Швеції.

Для кожного рівня рекомендовано повноваження, які доцільно застосовувати, та орієнтовну кількість населення: 1) NUTS 1 – від 3 до 7 млн жителів; 2) NUTS 2 – від 800 тис. до 3 млн. жителів; 3) NUTS 3 – від 150 тис. до 800 тис. жителів. Розроблена також класифікація для дрібніших територіальних одиниць. Так, території менші за NUTS 3 (сільські райони), віднесені до NUTS 4, а первинні, базові одиниці – до рівня NUTS 5. Це комуни у Франції, муніципалітети у Німеччині, нарешті, ґміни у Польщі.

Відповідно до вказаної класифікації і напрацьовувалися проекти перебудови адміністративно-територіального устрою в Польщі. Там автори урядового проекту закону про запровадження основного – трирівневого – територіального поділу держави пропонували утворити 12 воєводств й уповноважити уряд видати розпорядження стосовно утворення повітів. Найбільше суперечок виникло під час узгодження кількості та територіальних меж воєводств. Вихідним пунктом було питання, чи воєводства мусять бути великими одиницями зі значним економічним і людським потенціалом, щоб могли виконувати завдання регіонального характеру (10–17 воєводств), чи треба залишити більшу кількість воєводств (25–49), що гарантувало би їхнім містам-столицям кращі умови для розвитку? Зрештою, був ухвалений законопроект, що встановлював 16 воєводств http://dialogs.org.ua/ru/editor/materials/add/1_-_edn2. Слід зауважити, що такий трирівневий поділ, хоча і з суттєвими модифікаціями, мав місце у Польщі між двома світовими війнами. Зокрема, 1939 р. Польща складалася з 16 воєводств і столичного міста Варшави. До сучасної ж реформи воєводств було 49, і в них виділялися такі одиниці, як райони та громади. Врешті-решт у Польщі більшої уваги надали не власним традиціям, а вимогам ЄС, щоб вступити до цієї спільноти [8].

Процес євроінтеграційних кроків Польщі розпочався з Європейської угоди (1991), яка започаткувала співпрацю між нею та державами-членами ЄС. Згідно з положенням ст. 68 Угоди сторони визнали, «що істотною вступною умовою економічної інтеграції Польщі зі Співтовариством є наближення наявного і майбутнього законодавства Польщі до законодавства, чинного у Співтовариства». Підставою для проведення заходів з адаптації європейського законодавства до системи права Польщі були урядові документи: «Програма заходів, що пристосовують польську економіку і правову систему до вимог Європейської угоди», «Графік заходів з адаптації польської правової системи до рекомендацій «Білої книги» Європейської Комісії з питань інтеграції з єдиним ринком ЄС», «Національна стратегія інтеграції», щорічні видання «Національної програми підготовки партнерства до членства в ЄС», розроблений 2000 р. Комітетом європейської інтеграції «Список законів, ухвалення яких є необхідним з огляду на вступ Польщі до Європейського союзу» [9].

У реформуванні місцевого самоврядування Польщі брали участь чотири громадські організації: Союз польських метрополій, що поєднує 12 великих міст; Союз польських міст, що поєднує понад 240 середніх міст; Союз польських городків, що поєднує ґміни з населенням менше за 40 тис. жителів; Союз сільських ґмін, що поєднує більше 350 ґмін. Вони уклали угоду про інтелек-

туальне співробітництво й вихід до уряду зі спільними пропозиціями із всіх питань, по яких досягають угод.

Адаптація права була обмежена з часової точки зору, але у польському випадку допустили «прогресивну адаптацію нових правових актів». Порівняне з іншими кандидатами на вступ до ЄС, Польща отримала багато додаткових перехідних термінів. Деякі з них триватимуть до 2017 р., але Польща зуміла вирішити питання швидкої перебудови законодавства про права громад на вирішення місцевих справ, близького за змістом до законодавства ЄС.

Враховуючи польський досвід, в Україні створюються передумови для перегляду сучасної системи координат у галузі перебудови правової системи, щоб наблизити нашу державу до вступу в ЄС [10, с. 202]. Зрозуміло, що певні зусилля слід докласти до утворення муніципального права. Досвід Польщі свідчить про складність адаптації національного законодавства до вимог ЄС, оскільки переважна частина роботи виконується структурами, що створюються на базі уряду, а підготовка законопроектів, адаптованих до європейських вимог, йде в спеціалізованих підрозділах міністерств і відомств. На жаль, в Україні забагато органів, які відповідають за адаптацію нашого законодавства стосовно місцевого самоврядування до європейського, але їх зусилля zostалися лише на папері. Серед згаданих органів голова держави, уряд, Верховна рада, різні міністерства і відомства, нормотворчі структури при вищих органах державної влади. Проте єдина політика щодо адаптації нашого права до європейського, у тому числі – у галузі створення правового підґрунтя для побудови сучасної системи місцевого самоврядування, яка спирається на модерновий адміністративно-територіальний устрій держави, майже відсутня. Крах СРСР вів до створення в Україні нового адміністративно-територіального устрою. Для цього начебто і були національні традиції створення концептуальних засад самоврядування у вигляді громадівської й державницької теорій, але ж творці Європейської хартії місцевого самоврядування схилилися до державницької теорії, коли створювали цей нормативний акт [11, с. 9].

Цікаво, що свого часу реформи в соціалістичній Польщі були спрямовані на передачу функцій від старих адміністративних одиниць до нових. Тоді з'явилося вісім міжвоєводських «великих регіонів», метою яких було забезпечення планування їх розвитку. Вони не мали представницьких органів, однак одержали право приймати важливі рішення стосовно здійснення великих інвестицій у розвиток інфраструктури й комунікаційної мережі. І в цьому були й позитивні наслідки, відкинути які нова влада, буржуазна за змістом, не могла. Відповідно до Конституції сучасної Республіки Польща, територіальне самоврядування, подібне до європейського, має виконувати публічні завдання, не закріплені законами за органами іншої публічної влади]. Між рівнями самоврядування немає відношення організаційної залежності; вони є рівноправними і різняться за поставленими перед ними завданнями http://dialogs.org.ua/ru/editor/materials/add/1_-_edn3 [12, с. 26]. Завдання базового характеру перебувають у компетенції ґмін. До їх обсягу належать усі публічні завдання, спрямовані на задоволення потреб спільноти, і ґміни виконують також завдання, делеговані їм центральним урядом. Тому було вирішено, що основний територіальний поділ повинен складатися з трьох щаблів – ґміни, повіти і воєводства.

Перетворення територіального устрою ПНР на адміністративно-територіальний устрій, який повторював

прикладі, надані державами ЄС, було здійснено протягом двох етапів: 1990 р. на рівні ґміни, а 1998 р. – на рівні повіту й воєводства. Про напрями проведення реформи свідчить те, що польські законотворці ще 1990 р. імплементували положення Європейської хартії про місцеве самоврядування в національне законодавство [13]. Саме так можна було пристосуватися до загальних вимог ЄС стосовно реформування територіального устрою держави. Акт «Про місцеве самоврядування» (1990) затверджував два види обов'язків і функцій муніципалітету, а саме: обов'язкові функції й ті, які передаються до його відання урядовою адміністрацією. Обов'язковими функціями були початкова освіта, охорона здоров'я, соціальне забезпечення, комунальна інфраструктура, місцеві дороги, громадський транспорт. Делеговані функції стосувалися реєстрації права власності, шлюбів, смертності, народжуваності, роздачі продуктових карток, захисту навколишнього середовища. Основна ціль польської адміністративно-територіальної реформи полягала в демократизації суспільного життя й децентралізації державного управління як основи для розбудови локальної демократії, протилежної соціалістичній представницькій системі вирішення місцевих справ. Це здійснено шляхом обмеження на рівні воєводства функцій урядової адміністрації та введення адміністрації самоврядування на всіх трьох рівнях територіального розподілу.

У Польщі, як і в інших посткомуністичних країнах, протягом 90-х рр. минулого століття регіональна політика була занадто слабкою та підпорядкованою галузевій політиці центрального уряду. Фактично з урядових заходів «регіональною політикою» можна вважати було б вважати лише певні заходи з підтримки приватного підприємства. Слабка державна регіональна політика в чомусь доповнювалася власною політикою розвитку воєводств, принципи якої були сформульовані в 16 регіональних актах про стратегію розвитку, підготовлених воєводствами у 1999–2000 рр. [14].

Польська регіональна політика заснована на принципі «регіональних контрактів», якими є сукупність двох актів, прийнятих урядом країни за активною участю регіональних владних структур. Цими актами є Національна стратегія регіонального розвитку протягом 2001–2006 рр. і Регіональна стратегія розвитку. 16 регіональних контрактів на 2001–2002 рр. були підписані у червні 2001 р. Зрозуміло, що регіональна стратегія розвитку була підкорена двом факторам – закінченню адміністративно-територіальної реформи і фінансуванню відповідних програм. Але вектори цих програм розійшлися в різні боки, і якщо територіальна реформа мала певний успіх, то фінансова сторона проблеми була б вкрай незадовільна, якби Польща не отримала необхідну грошову основу для регіональних перетворень від бюджету ЄС. Саме на останнє нам сподіватись не можна, тому слід шукати інші джерела фінансування української адміністративно-територіальної реформи [15].

У Польщі реформа адміністративно-територіального устрою цілком відповідає позитивному впливу дії науково обґрунтованого принципу функціонально-цільової необхідності. При проведенні подібної реформи в Україні позитивний результат можливий лише за умови, що наші законодавці нарешті розберуться в фундаментальному питанні: чи є Україна з геополітичної точки зору країною, придатною для експериментів з утворення територіального устрою європейського зразка на кшталт польського, чи ні? Як не парадоксально, але найбільш науково обґрунтовану відповідь на це питання

надав 22 серпня 2009 р. А. Ярубас, маршалок Свентокшиського воєводства, у Винниці на міжнародній науково-практичній конференції «Реформування місцевого самоврядування України у відповідності до Європейської хартії місцевого самоврядування». Він роз'яснив українським учасникам цього міжнародного форуму, як оцінили в ЄС кінцеві результати побудови нової політичної влади і локальної демократії європейського зразка в Польщі: «Така структура влади дозволила Польщі ефективно розподілити владні повноваження між гілками та результативніше виконувати свої обов'язки. Це також дало можливість Польщі стати членом Європейського союзу, де вона перебуває з 2004 року. Окрім престижності такого членства та змін найрізноманітніших соціальних стандартів, це дає Польщі і чималий фінансовий ресурс, який ми отримуємо від Європейських фондів. Для порівняння: протягом 1990–2003 років Польща, не будучи членом ЄС, отримала з Європейських фондів близько 7,2 млрд євро, а вже у 2004–2006 рр. – 12 млрд євро» [16]. Додамо, що західні кредитори «списали» з Польщі всі борги, які були результатом запозичень ще уряду соціалістичної держави у розмірі майже 120 млрд доларів. Отут і виникає питання: а чи об'єднана Європа дійшла до рішення зробити Україну демократичною і правовою державою, надавши їй такі ж гроші?

Вказане питання нашим політикумом керівництву ЄС чомусь не було завдане, оскільки за всі роки незалежності української політики були зайняті іншими невідкладними справами, серед яких не останнє місце займає їхня участь у роздержавленні майна і перетворенні його на приватну власність. Тому українські реалії О. Соскін, директор Інституту трансформації суспільства, сформулював наступним чином: «В Україні сформувалася кланово-корпоративна олігополія, на чолі якої стоять чотири фінансові групи. Це дійсно так, адже Україні сьогодні потрібна вже не реформа місцевого самоврядування, а якісна зміна системи місцевого самоврядування, від якого нині бачимо самі залишки. Якісна зміна може відбутися 2-ма шляхами: еволюційним – зміни через насили і кров; трансформаційним – мирні зміни якісних параметрів системи. Чому багаторічна проблема гостро постала саме зараз? Бо правляча політика уряду, Президента, Національного банку привела Україну до колапсу. Я пропоную, якщо наразі неможливо змінити виборчу систему, то варто почати із надання самостійності місцевому самоврядуванню».

➔ Для українського суспільства важливо усвідомити, що у світі вже були приклади успішного вирішення проблем розвитку держави в цілому та її місцевого самоврядування після закінчення Другої світової війни (Німеччина, Італія, Японія), але тільки за умови участі всього населення таких держав на основі загальнонаціональних проектів. При цьому реформи потребували суттєвих перетворень адміністративно-територіального устрою держав задля створення міцної основи самоврядування, яке долучалося до проекту побудови демократичних і правових країн [17, с. 3]. Ось чому основна мета проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні полягає в тому, щоб кожен регіон в міру власних сил залучився до сумісної важкої праці з розбудови демократичної і правової держави, проголошеної в Конституції України. А цього в реальній дійсності немає. Наслідок державного розвитку України за таких умов лише один: будь-який тип територіального устрою стане штучним утворенням політиків, далеких від інтересів територіальних громад, перед якими стоять нині майже нездолані проблеми економічного і соціального харак-

теру. На це нам було вказано ще 2001 р. Конгресом місцевих і регіональних влад Європи у Рекомендації № 102 [18], де підкреслено, що окремі політичні сили в Україні проти будь-якої реформи, спрямованої на децентралізацію державної влади на основі принципу субсидіарності, хоча життя потребує демократичної системи регіонального самоврядування, яка б представляла інтереси громад на проміжному рівні між місцевими та державними органами влади. На жаль, ця рекомендація не втілена до життя.

Література.

1. Енгибарян Р.В. Конституционное развитие в современном мире. Основные тенденции / Р.В. Енгибарян. – М.: Норма, 2007. – 495 с.
2. Жакке Ж. – П. Конституционное право и политический институты / Ж. Жакке. – М.: Юристъ, 2002.
3. Калашников В. М. Організаційно-правові засади місцевого управління і самоврядування в зарубіжних країнах / В.М. Калашников. – Дн.: Пороги, 2009. – 382 с.
4. Павлюк А.П. Реформування адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реалізації, стратегічні пріоритети / А.П. Павлюк // Регіональна політика та місцеве самоврядування. – № 1 (2). – 2007. – С. 159–164.
5. Декларація щодо регіоналізму в Європі, прийнята асамблеєю Європейських регіонів // Управління сучасним містом. – 2001. – № 7-9 (3). – С. 162–170.
6. Муниципальные системы зарубежных стран // www.dvgups.ru/METDOC/CGU/PRAVO/M_PRAVO.
7. Бусыгина И. Как менялась власть в Европе. Зарубежный опыт территориальной организации местного самоуправления и ее реформирование / И. Бусыгина // Муниципальная власть. – 2003. – Май-июнь. – С. 106–109.
8. Свяневич П. Місцеве самоврядування в Польщі. Стисла історія реформи місцевого самоврядування в Польщі (2001) / П. Свяневич // PS_Laws_repot_2507_uchr.doc.
9. Игнатов В.Г. Местное самоуправление : российская практика и зарубежный опыт / В. Г. Игнатов, В. И. Бутов. – М. – Ростов-на-Дону: Изд. центр «МарТ», 2007. – 428 с.
10. Моцок В. Україна і Польща в системі центрально-східноєвропейських відносин / В. Моцок // Питання історії нового та новітнього часу. Збірн. наук. статей. – Чернівці: Рута, 1999. – Т. 7. – С. 202–205.
11. Местное самоуправление в зарубежных странах : информационный обзор / под ред. Н.П. Медведева. – М.: ИНИОН, 1994. – 77 с.
12. Wyjoch K. Samorząd terytorialny po reformie ustrojowej / Wyjoch K., Sulimierski J., Tarno J. – Warszawa, 2000. – 256 s.
13. Корицька Е. Характеристика та сутність основних моделей місцевого самоврядування на прикладах розвинутих країн світу / Е. Корицька // 28.pdf-Adobe Reader.
14. Bachtler J. Transition, Cohesion and Regional Policy in Central and Eastern Europe / Bachtler J., Downes R., Gorzelak G. – Aldershot-Burlington-Singapore-Sydney: Ashgate, 2000. – 302 p.
15. Gorzelak G. Reforms in Poland / [Gorzelak G., Jałowicki B, Woodward R. etc.]. – Warsaw: EUROREG-CASE, 1999.
16. Європейський орієнтир // Вінницькі відомості. – 17. 09. 2009.
17. Чумакова О.В. Шляхи розвитку місцевого самоврядування в Україні в контексті досвіду держав Євро-

пейського союзу : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. наук з держупр. – Дн.: ДРІДУ НАДУ, 2009. – 18 с.

18. Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r. – [http:// isip.sejm.gov](http://isip.sejm.gov).

УДК 342.5

Наталія Костенюк

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ЯК МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

У статті розглянуті особливості сучасного розуміння процесного підходу та можливості їх застосування в управлінні ефективності діяльності органів влади.

Ключові слова: орган влади, процесний підхід, управління якістю, якість, ефективність.

✦ Питання вдосконалення діяльності органів влади на засадах застосування сучасних технологій та потужних на їх основі нових методів управління набули в останні роки надзвичайної важливості. Реалізація подібних технологій є неможливою без застосування процесного підходу, який дозволяє розглядати управління з методологічної точки зору та стає невід'ємним елементом програм реформування державного управління. Україна давно стала на шлях реформування державного управління, про що свідчить затверджена Президентом України «Концепція адміністративної реформи» і поштовхом до змін стала неспроможність влади надавати якісні, професійні послуги населенню з регуляції економічної, соціальної, політичної сфер. Так, наприкінці ХХ ст. з'явилися нові управлінські методи та підходи, які передбачали новий погляд на діяльність органів державного управління.

✦ Теоретичні й методичні аспекти концепції процесного підходу не можна вважати новою: вона відома як у методиках класичного менеджменту, так і в інших різноманітних сферах управління, тому поняття процесного підходу до управління висвітлено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких: Альберт М., Портер М., Бабець Е.К., Бондар Н. М., Бойчук І.М., Василенко В.О. Виханський О.С., Євдокімова Н.М., Єліферова, О.Є., Кірієнко А.В., Мамотова Т., Мельник В.М., Осовська Г.В., Осовський О. А., Сухінін Д. та ін. Особливості впровадження процесного підходу під час надання муніципальних послуг в Україні дослідили Д. Сухінін та Т. Мамотова, які запропонували схему процесу забезпечення якості діяльності з надання муніципальних послуг побудовану з урахуванням вимог методології опису процесів. Пропонуємо розглянути управління як процес, що можна сконструювати. Тобто структуру процесу управління можна визначити за допомогою процесного підходу, що визначає необхідність дослідити його розвиток в сучасних концепціях управління.

Постановка проблеми

Аналіз останніх досліджень і публікацій