



УДК: 352.07:005.5

DOI: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-252-261>

Костенюк Наталія Іванівна,

старший викладач кафедри електронного урядування та інформаційних систем, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, 65009, м. Одеса, вул. Генуезька, 22, тел.: (+38) 0503911354, e-mail: k_natali72@ukr.net

ORCID: 0000-0001-6723-7166

Костенюк Наталья Ивановна,

старший преподаватель кафедры электронного правительства и информационных систем, Одесский региональный институт государственного управления

Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, 65009, г. Одесса, ул. Генуэзская, 22, тел.: (+38) 0503911354, e-mail: k_natali72@ukr.net

ORCID: 0000-0001-6723-7166

Kostenyuk Natalia Ivanivna,

Senior lecturer of the department "e-Government and Information Systems Department" Odesa Regional Institute for Public Administration, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, 65009, Odessa, Genuzska str., 22, tel.: (+38) 0503911354, e-mail: k_natali72@ukr.net

ORCID: 0000-0001-6723-7166

АРХЕТИПІКА РЕІНЖІНІРИНГУ В КОНТЕКСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Анотація. Розглянуто поняття реінжинірингу в контексті удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування на основі архетипіки. Проаналізовано проведення структурних реформ у діяльності органів місцевого самоврядування за допомогою архетипіки, які дають змогу досягти стійкого економічного ефекту за умови гармонізації пріоритетів і етапів реформування діяльності органів місцевого самоврядування.

Схарактеризовано, що орган місцевого самоврядування виступає як центр адміністративно-управлінських процесів. Реінжиніринг встановлює процеси, які орієнтовані на певні цілі. Поставлені цілі досягаються впливом кадрами і засобами виробництва на інформацію, матеріальні блага і послуги. В умовах реформування діяльності ОМС залишається вищою метою надан-

ня послуг населенню. Зацікавлені особи отримують можливість реалізації управлінських цілей. При цьому необхідно враховувати як поточні, так і майбутні наслідки управлінських дій.

Основою системи місцевого самоврядування є два головні суб'єкти: держава і громада. Роль держави полягає у законодавчій регламентації процесу місцевого управління. Механізмом формування демократичного і ефективного місцевого самоврядування є децентралізація, що забезпечує передачу частини владних повноважень самоврядним структурам. Об'єктом децентралізації виступає громада — локальна соціальна система, яка спроможна реалізовувати управлінську функцію. Ефективність діяльності ОМС залежить від рівня взаємодії з громадянами і підприємствами, якості роботи кожної установи, взаємодії органів влади між собою. Розвиток відповідної технічної бази не вирішить усіх проблем у системі місцевого самоврядування, але може істотно підвищити ефективність її роботи на різних рівнях. Застосування сучасних ІКТ супроводжується оптимізацією організаційних процедур, що робить їх більш простими і логічно витриманими.

Ключові слова: архетипіка, органи місцевого самоврядування, реінжиніринг, реформа, територіальна громада.

АРХЕТИПИКА РЕИНЖИНИРИНГА В КОНТЕКСТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. Рассмотрено понятие реинжиниринга в контексте совершенствования деятельности органов местного самоуправления на основе архетипики. Проанализировано проведение структурных реформ в деятельности органов местного самоуправления посредством архетипики, которые дают возможность достичь устойчивого экономического эффекта при условии гармонизации приоритетов и этапов реформирования деятельности органов местного самоуправления.

Охарактеризовано, что орган местного самоуправления выступает как центр административно-управленческих процессов. Реинжиниринг устанавливает процессы, которые ориентированы на определенные цели. Поставленные цели достигаются влиянием кадрами и средствами производства на информацию, материальные блага и услуги. В условиях реформирования деятельности ОМС остается высшей целью предоставления услуг населению. При этом заинтересованные лица получают возможность реализации управленческих целей. Для этого необходимо учитывать как текущие, так и будущие последствия управленческих действий.

Основой системы местного самоуправления есть два главных субъекта: государство и общество. Роль государства заключается в законодательной регламентации процесса местного управления. Механизмом формирования демократического и эффективного местного самоуправления является децентрализация, которая обеспечивает передачу части властных полномочий самоуправляемым структурам. Объектом децентрализации выступа-

ет община, которая является локальной социальной системой, способная реализовывать управленческую функцию. Эффективность деятельности ОМС зависит от уровня взаимодействия с гражданами и предприятиями, качества работы каждого учреждения, взаимодействия органов власти между собой. Развитие соответствующей технической базы не решит всех проблем в системе местного самоуправления, но может существенно повысить эффективность ее работы на разных уровнях. Ведь применение современных ИКТ сопровождается оптимизацией организационных процедур, что делает их более простыми и логично выдержанными.

Ключевые слова: архетипика, органы местного самоуправления, реинжиниринг, реформа, территориальная община.

ARCHETYPICAL REENGINEERING IN THE CONTEXT OF IMPROVING THE ACTIVITIES OF LOCAL SELF GOVERNMENT BODIES

Abstract. The concept of reengineering in the context of improving the activities of local self-government bodies on the basis of archetype is considered. The analysis of the implementation of structural reforms in the activities of local self-government bodies with the help of archetypical methods, which allow to achieve a sustainable economic effect, subject to the harmonization of priorities and stages of reforming the activities of local self-government bodies.

It has been characterized that the local self-government body acts as the center of administrative and managerial processes. Reengineering sets processes that are focused on specific goals. The set goals are achieved by the influence of personnel and means of production on information, material goods and services. In the context of reforming the MHI, the ultimate goal is to provide services to the population. In this case, interested persons receive the opportunity to implement managerial goals. To do this, you need to take into account both the current and future implications of managerial actions.

The basis of the system of local self-government is two main subjects: the state and the community. The role of the state lies in the legislative regulation of the local governance process. The mechanism for the formation of democratic and efficient local self-government is decentralization, which ensures the transfer of power to self-governing structures. The object of decentralization is a community that is a local social system capable of implementing a managerial function. The effectiveness of OMC activities depends on the level of interaction with citizens and enterprises, the quality of work of each institution, the interaction of government authorities among themselves. The development of the relevant technical base will not solve all problems in the system of local self-government, but can significantly improve the efficiency of its work at different levels. After all, the use of modern ICTs is accompanied by optimization of organizational procedures, which makes them simpler and more logical.

Keywords: archetype, local government, reengineering, reform, territorial community.

Постановка проблеми. В Україні закладено конституційні засади місцевого самоврядування, ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування, прийнято ряд базових нормативно-правових актів, які створюють правові та фінансові основи діяльності органів місцевого самоврядування.

Проте від часу прийняття Конституції України та базових нормативно-правових актів з питань місцевого самоврядування розвиток місцевого самоврядування фактично здійснювався лише на рівні територіальних громад міст обласного значення, оскільки переважна більшість територіальних громад через їх надмірну подрібненість та надзвичайно слабку матеріально-фінансову базу виявилися неспроможними виконувати всі повноваження органів місцевого самоврядування.

Система місцевого самоврядування на сьогодні не задовольняє потреб суспільства. Функціонування органів місцевого самоврядування у більшості територіальних громад не забезпечує створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання населенню органами місцевого самоврядування, утвореними ними установами та організаціями високоякісних і доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях.

Тому система місцевого самоврядування потребує удосконалення з метою підвищення ефективності управління суспільним розвитком на відповідній території. Збережен-

ня диспропорційності адміністративно-територіального устрою як основи існування нераціональної територіальної організації влади призводить до конфлікту компетенції як між органами місцевого самоврядування, так і між органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади.

Таким чином, при дослідженні архетипової парадигми є важливим, складним і своєчасним питання проведення структурних реформ, які розкриють змогу досягти стійкого економічного ефекту за умови гармонізації пріоритетів і етапів зазначених реформ із реформою місцевого самоврядування, а тема цієї статті є надто актуальною [1, с. 23].

Аналіз останніх публікацій. Дані проблеми відображаються в питаннях, що розглядаються в рамках нещодавно сформованих наукових напрямів розвитку реінжинірингу діяльності органів місцевого самоврядування та архетипіки. Теорією і практикою місцевого самоврядування в Україні займаються Ю. Алексєєва, В. Боклаг, В. Габрінець, М. Дітковська, О. Дудкіна, С. Кандзюба, О. Карпенко, В. Матюхін та ін. Незважаючи на численні публікації зарубіжних дослідників, де аналізуються реалізація реінжинірингу діяльності органів місцевого самоврядування, та роботи вітчизняних науковців, які досліджують особливості адаптації реінжинірингу органів місцевого самоврядування, прийнятих у світі, серед українських науковців не існує єдиного погляду на дієвість реінжинірингу, який базується на архетиповій парадигмі.

Мета статті. Дослідження реінжинірингу в контексті удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування на основі архетипіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку місцевого самоврядування постає надважлива задача: не лише перебудувати систему функціонування ОМС, а й удосконалити механізми управління для досягнення її ефективної діяльності. За таких обставин одним із дієвих засобів розробки і впровадження нових ефективних інструментів управління є реінжиніринг як сучасний інструмент управління ОМС на основі архетипіки.

Реінжиніринг як інструмент удосконалення діяльності ОМС виник на стику двох сфер — управління та інформатизації. Саме тому в процесі реінжинірингу необхідні нові специфічні засоби представлення та обробки інформації, які б були зрозумілі працівникам органів місцевого самоврядування. Такі засоби вимагають інтеграції досягнень інформаційних технологій і створення відповідних інструментів підтримки реінжинірингу [2, с. 12].

Реінжиніринг являє собою інтенсивну, орієнтовану на клієнта управлінську ініціативу, що йде зверху, в якій мета — здійснити прорив у сфері підвищення ефективності й зниження вартості процесів. Застосування інструментів реінжинірингу укладається в перегляді організацією методики здійснення своєї управлінської діяльності й подальшому вдосконаленні діяльності ОМС шляхом вибудовування процесів, робочої сили, технології, організаційної структури

таким чином, щоб ОМС підтримували бачення й цінності надання адміністративних послуг населенню [3, с. 544].

Основні напрями процесу реінжинірингу містять у собі розуміння важливості невідкладного реагування на зовнішні фактори впливу, усвідомлення необхідності в розробці й впровадженні рішень, націлених на задоволення потреб клієнтів, забезпечення чіткої й послідовної комунікації з метою ефективного керування й концентрації зусиль. Реінжиніринг сприяє також появі поінформованості й можливостей для навчання й переміщення акценту на більше значимі можливості з використанням аналізу “витрати/вигоди” [3, с. 544].

Тобто цілями впровадження реінжинірингу є побудова взаємин усередині органу влади і його ключовими зацікавленими сторонами, визначення можливих наслідків розбіжностей у думках серед зацікавлених сторін, досягнення загального розуміння суті реальних проблем і визначення діапазону бажаних результатів.

Тому діяльність органів місцевого самоврядування можна розглядати у вигляді набору певних архетипів (наприклад, архетипів “Господар”, “Керівник”, “Вчений”, “Учень”). Орган місцевого самоврядування виступає як центр адміністративно-управлінських процесів. Реінжиніринг встановлює процеси, які орієнтовані на певні цілі. Поставлені цілі досягаються впливом кадрами і засобами виробництва на інформацію, матеріальні блага і послуги. В умовах реформування діяльності ОМС залишається вищою метою на-

дання послуг населенню. При цьому зацікавлені особи отримують можливість реалізації управлінських цілей. Для цього необхідно враховувати як поточні, так і майбутні наслідки управлінських дій.

Державні службовці, які очолюють ОМС, визначаються як архетип “Центр”. Архетипом “Виконавець” визначимо особу, яка буде здійснювати конкретні управлінські процеси. “Виконавець” може вирішувати управлінські питання. “Центр” буде впливати на кількох “Виконавців”. “Виконавці” будуть вибірково сприймати і переробляти ці дії. Складність сучасних управлінських процесів приводить до необхідності у висококваліфікованих “Виконавців”. При цьому “Центр” буде не в змозі контролювати діяльність “Виконавців” без урахування їх далекоглядності.

Зацікавлені особи, які беруть участь у діяльності ОМС, називаються “Керівник”. Ця дворівнева система “Керівник” – “Виконавець” служить базовою моделлю діяльності ОМС для впровадження методики реінжинірингу управлінських процесів. Архетип “Керівник” дотримується методики реінжинірингу діяльності ОМС та здійснює планування і стимулювання діяльності “Виконавця”. “Керівник” за допомогою методики реінжинірингу розпоряджається ресурсами. При цьому “Керівник” зіставляє попередній стан зі справжнім та робить висновки. Таким чином, здійснюється самонавчання “Керівника” і навчання на минулих помилках та успіхах. Він розпоряджається матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами.

На основі методики реінжинірингу формується процес діяльності ОМС. “Керівник” здійснює матеріальне і моральне стимулювання діяльності “Виконавця”. Зацікавлена особа, яка не володіє правом розпоряджатися ресурсами, але планує і контролює діяльність “Виконавця” – це архетип “Спеціаліст”.

Архетип “Спеціаліст” контролює використання ресурсів. “Спеціаліст” стимулює “Виконавця” на основі методики реінжинірингу. Всі керівні органи (“Керівник”, “Спеціаліст”) спрямовані на управління “Виконавцем” на підставі свого функціоналу. “Виконавець” вирішує управлінську задачу. Таким чином, “Виконавець” безпосередньо зайнятий у наданні послуг, а зацікавлені особи – в управлінні ним.

Отже, діяльність ОМС може бути представлена у вигляді набору певних керуючих органів (“Керівник”, “Спеціаліст”, “Виконавець”), перебуваючи в управлінні яких “Виконавець” повинен виправдовувати очікування “Центру”.

Тобто основи процесу реінжинірингу містять у собі розуміння важливості реагування на зовнішні фактори впливу, усвідомлення необхідності в розробці й впровадженні рішень, націлених на задоволення потреб громадян, забезпечення чіткої й послідовної комунікації з метою ефективної діяльності ОМС й концентрації зусиль. Реінжиніринг сприяє появі поінформованості й можливостей для організаційного навчання й переміщення акценту на більше значимі можливості [4, с. 44].

Такий підхід багаторазово підвищує ефективність роботи за рахунок

скорочення часу на її виконання і чисельності виконавців. Тут дуже важливо, що змінюється управлінський підхід — працівники приймають самостійні рішення. У ході реінжинірингу відбувається не тільки горизонтальне, а й вертикальне стискування процесів.

Там, де має місце традиційна організація робіт, виконавець для прийняття рішень повинен був раніше звернутися до керівництва, а нині він приймає рішення самостійно. Розширення повноважень співробітників, підвищення ролі кожного з них у робочому процесі приводить до значного зростання віддачі від їхньої праці.

Не менш істотно і те, що адміністративно-управлінський процес реалізується у природному порядку. Реінжиніринг процесів знищує лінійне упорядкування робочих процедур, дає можливість розділити процеси. Крім того, адміністративно-управлінський процес має різні варіанти виконання. Але сьогодні вимагається постійна адаптація процесу до зовнішніх умов. Тоді правомірно вибирати варіант, що має кілька версій виконання. Вибір же версії робиться відповідно до конкретної ситуації. Крім того, істотно обмежується число перевірок і управляючих впливів [5].

Об'єднання окремих робочих процедур дає змогу скорочувати кількість перевірок і управлінських акцій, також істотно зменшується кількість погоджень, тобто йдеться про стирання граней між функціональними підрозділами. Сучасні методики відкривають можливість ОМС діяти автономно на рівні під-

розділів, зберігаючи право користуватися централізованими даними і знаннями.

Процес зміни структури та діяльності ОМС доцільно проводити за блоками, якими на початковому етапі можуть виступати існуючі сьогодні органи управління, оскільки реформування всієї системи — це дорогий і дуже ризикований процес. Тобто орган місцевого самоврядування може бути розглянутий як композиція більш дрібних елементів, над якими необхідно проводити операції оптимізації, у трансформаціях зміннам піддаються процеси щонайменшої структурної одиниці, в рамках якої можна виділити процес.

Обов'язковою умовою підвищення ефективності діяльності ОМС є трансформація органів управління, яка заснована на вдосконаленні адміністративно-управлінських процесів, що протікають в цих органах і між ними. Оскільки керуючі структури надають інформаційне та індикативне планування, необхідно вдосконалювати інформаційні потоки і роботу з інформаційними ресурсами. Але, насамперед, необхідно підготувати керуючі структури до впровадження даних технологій. Це можна зробити за допомогою методики реінжинірингу адміністративно-управлінських процесів, що протікають в органах управління [8, с. 122].

Ефективність діяльності ОМС залежить від рівня взаємодії з громадянами і підприємствами, якості роботи кожної установи, взаємодії органів влади між собою. Розвиток відповідної технічної бази не вирішить усіх проблем у системі місцевого самоврядування, але може істотно

підвищити ефективність її роботи на різних рівнях. Адже застосування сучасних ІКТ супроводжується оптимізацією організаційних процедур, що робить їх більш простими і логічно витриманими.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Подальші напрями досліджень полягають у деталізації напрямів реформування діяльності ОМС в Україні, конкретизації впливу трансакцій на ефективність діяльності ОМС, дослідженні впливу архетипів на результативність діяльності ОМС з визначенням відмінностей до застосування реінжинірингу в діяльності ОМС та після.

Рекомендації ОМС – це:

- створення можливості для розвитку неформальних суспільних інститутів, що базуються на національних архетипах;
- забезпечення доступу ОМС до фінансових ринків і кредитних ресурсів, установлення нових критеріїв адміністративної відповідальності керівників органів місцевого самоврядування та розпорядників бюджетних коштів;
- запровадження нових принципів та механізмів відносин “місцеве самоврядування – громадськість” щодо формування програм, механізмів підзвітності та громадського контролю;
- зміна фінансового забезпечення територіальних громад відповідно до змін функцій щодо забезпечення сталості соціально-економічного розвитку громад і надання населенню соціальних послуг належної якості, що прямо впливає на зменшення рівня трансакцій у місцевому самоврядуванні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архетипіка і державне управління: раціоналізація та нормативні практики [Текст] : зб. наук. пр. переможців і кращих авторів Другого міжнародного конкурсу молодих учених ; Київ, 13 червня 2014 р., / за ред. Е. А. Афоніна, Г. Л. Рябцева. – К. : Псіхея, 2014. – 120 с.
2. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. – К., 2017. – 64 с.
3. *Костенюк Н. І.* Реінжиніринг / В. Г. Логвінов, Н. І. Костенюк // Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк та ін. – К.: НАДУ, 2011. – Т. 2. – С. 543–545.
4. *Мельтюхова Н. М.* Структурно-функціональне забезпечення діяльності територіальних органів влади / Н. М. Мельтюхова // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Вип. 1 (13). – Х.: ХарРІДУ, 2016. – С. 41–47.
5. Можливі принципи й орієнтовані правила проведення адміністративного реінжинірингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/44/3048.html>
6. Науково-практичне забезпечення розвитку та співробітництва об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 30 жовтня – 30 листопада 2018 р., / за заг. ред. І. А. Чикаренко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018. – 297 с.
7. *Новаченко Т. В.* Архетипова парадигма керівника в державному управлінні : монографія / Т. В. Новаченко; за наук. ред. Е. А. Афоніна ; Нац. академія державного управління при Президентові України ; Українське товариство сприяння соціальним ін-

- новаціям. — Ніжин—Київ : Видавець Лисенко М. М., 2013. — 320 с.
8. Проблематика процесу децентралізації надання послуг в об'єднаних територіальних громадах : зб. матеріалів круглого столу, Київ, 18 квітня 2018 р., / за заг. ред. Р. В. Войтович, П. В. Ворони. — К., ІПК ДСЗУ, 2018. — 242 с.
 9. Трачук П. А. Публічна влада на місцевому та регіональному рівнях / П. А. Трачук // Держава і право: зб. наук. пр.: Юридичні і політичні науки. — К., 2006. — Вип. 32. — С. 121–127.
 10. Репін І. І. Моделі реінжинірингу адміністративних процесів в органах державної влади та оптимізація адміністративних процедур / І. І. Репін, А. В. Дайнеко, М. О. Лугіна // Формування ринкових відносин в Україні. — 2015. — № 4. — С. 32–36.
 11. Управління за результатами діяльності в місцевих органах влади : метод. посіб. / за ред. В. М. Гната. — К., 2007. — 80 с.

REFERENCES

1. Afonin E. A., Riabtsev H. L. (Eds.). (2014). *Arkhetypika i derzhavne upravlinnia: ratsionalizatsiia ta normatyvni praktyky* — Archetype and public administration: rationalization and normative practice: Collection of scientific works of winners and best authors of the Second International competition of young scientists. Kyiv: Psikhieia [in Ukrainian].
2. Semenchenko A. I., Dreshpak V. M. (Eds.). (2017). *Elektronne uriaduvannia ta elektronna demokratsiia* [Electronic Governance and Electronic Democracy]. (Vols. 1–15). Kyiv [in Ukrainian].
3. Kosteniuk N. I., Lohvinov V. H., et al. (Eds.). (2011). *Reinzhyrnyrh [Reengineering]. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia — Encyclopedia of Public Administration (Vols. 2).* (p. 543–545). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
4. Melniukhova N. M. (2016). *Strukturo-funktsionalne zabezpechennia diialnosti terytorialnykh orhaniv vlady* [Structural and functional support of state territorial authorities activity]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia — Theory and practice of public administration*, 1(13), 41–47 [in Ukrainian].
5. *Mozhlyvi pryntsyipy y oriientovani pravyla provedennia administratyvnoho reinzhynirnyhu* [Possible principles and guidelines for administrative reengineering]. (2006). library.if.ua. Retrieved from <http://library.if.ua/book/44/3048.html> [in Ukrainian].
6. Chykarenko I. A. (Eds.). (2018). *Naukovo-praktychne zabezpechennia rozvytku ta spivrobotnytstva obiednanykh terytorialnykh hromad* — Scientific and practical support for the development and cooperation of the united territorial communities: materials of scientific practical conference with the international participation. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
7. Novachenko T. V. (2013). *Arkhetypova paradyhma kerivnyka v derzhavnomu upravlinni* [Archetype Paradigm of the Head in Public Administration]. E. A. Afonin (Eds.). Nizhyn-Kyiv: Vydavets Lysenko M. M. [in Ukrainian].
8. Voitovych R. V., Vorona P. V. (Eds.). (2018). *Problematyka protsesu detentralizatsii nadannia posluh v obiednanykh terytorialnykh hromadakh* — The problem of the decentralization of the provision of services in the united territorial communities: Collection of materials of the round table discussion. Kyiv, IPK DSZU [in Ukrainian].

9. *Trachuk P. A.* (2006). Publichna vlada na mistsevomu ta rehionalnomu rivniakh [Public authorities at the local and regional levels]. *Derzhava i pravo: Yurydychni i politychni nauky – State and Law: Legal and political sciences*, 32, 121–127 [in Ukrainian].
10. *Repin I. I., Daineko A. V., Luhina M. O.* (2015). Modeli reinzhynirynhu administratyvnykh protsesiv v orhanakh derzhavnoi vlady ta optymizatsiia administratyvnykh protsedur [Models of reengineering administrative processes in state authorities and optimization of administrative procedures]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 4, 32–36 [in Ukrainian].
11. *Hnat V. M.* (Eds.). (2007). *Upravlinnia za rezultatamy diialnosti v mistsevykh orhanakh vlady [Management by Local Government Activity]*. Kyiv [in Ukrainian].