

спортивні школи, бібліотеки, позашкільні заклади, які, як правило, є лише в районних центрах. У 2011 р. в Україні почали функціонувати близько 2 тис. освітніх округів, до складу яких увійшло більше ніж 8 тис. навчальних закладів, у яких здобувають освіту понад 1 млн учнів [8].

Освітні округи дозволяють оптимізувати мережу навчальних закладів у сільській місцевості. З економічної та соціальної точки зору є вигідним замінити дороге утримання малокомплектних шкіл підвезенням дітей до комплектних шкіл з можливістю вивчення спеціальних дисциплін в опорних закладах округу, де викладають висококваліфіковані педагоги та наявна методична база, є доступ до мережі Інтернет. Роль органів місцевого самоврядування у процесах реорганізації мережі навчальних закладів має полягати у вивченні громадської думки, проведенні роз'яснювальної роботи серед місцевого населення, прийнятті компромісного рішення з урахуванням соціальних та економічних факторів. Можна передбачити опір місцевого населення закриттю малокомплектних шкіл, а також політичні інтриги у зв'язку з цим. Хоча сільські середні школи у своїй більшості є спільною (комунальною) власністю територіальних громад району, на них значно впливають місцеві державні адміністрації.

Місцеві органи державної виконавчої влади й органи місцевого самоврядування, здійснюючи державну політику в галузі освіти та в межах своєї компетенції, встановлюють згідно з нормативами обсяги бюджетного фінансування закладів освіти, установ, організацій системи освіти, що є комунальною власністю, та забезпечують фінансування витрат на їх утримання; забезпечують розвиток мережі закладів освіти й установ, організацій системи освіти, зміцнення їх матеріальної бази, господарське обслуговування; здійснюють соціальний захист працівників освіти, дітей, учнівської і студентської молоді, створюють умови для їх виховання, навчання й роботи відповідно до нормативів матеріально-технічного та фінансового забезпечення; організовують облік дітей дошкільного й шкільного віку; контролюють виконання вимог щодо навчання дітей у закладах освіти; вирішують питання, пов'язані з опікою та піклуванням про неповнолітніх, які залишилися без батьків, дітей-сиріт, захист їх прав, надання матеріальної та іншої допомоги; створюють належні умови за місцем проживання для виховання дітей, молоді, розвитку здібностей, задоволення їх інтересів; забезпечують у сільській місцевості регулярне безкоштовне підвезення до місця навчання й додому дітей дошкільного віку, учнів та педагогічних працівників; організовують професійне консультування молоді та продуктивну працю учнів; визначають потреби, обсяги й розробляють пропозиції щодо державного замовлення на підготовку робітничих кадрів для регіону.

Підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування у сфері освіти залежить від проведення як освітньої, так і адміністративно-територіальної реформ, які передбачають перерозподіл повноважень між органами влади в областях і районах. Як показують дослідження, на сьогодні існує необхідність у розробці комплексу організаційно-правових заходів щодо

посилення ролі органів місцевого самоврядування за умов адміністративної, адміністративно-територіальної та політичної реформ в Україні.

Список використаних джерел

1. **Очікувані** ризики у процесі децентралізації влади в Україні : аналіт. зап. Нац. ін-ту стратег. дослідж. при Президентові України. – Режим доступу : www.niss.gov.ua/articles/1021.
2. **Павко А.** Місцеве самоврядування в структурі політичних систем: вітчизняний і зарубіжний досвід / А. Павко. – Режим доступу : www.viche.info/journal/1006.
3. **Каленюк І. С.** Економіка освіти : навч. посіб. / І. С. Каленюк. – К. : Знання України, 2003. – 316 с.
4. **Бюджетний** кодекс України від 8 лип. 2010 р. № 2456 – VI. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua/go/2456-17.
5. **Про місцеве** самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua/go/280/97-вр.
6. **Красняков Є.** Державна політика в галузі освіти України: уроки та перспективи розвитку сайт комітету Верховної Ради України з питань освіти і науки / Є. Красняков. – Режим доступу : www.kno.rada.gov.ua.
7. **Національна** стратегія розвитку освіти на 2012 – 2021 рр. – Режим доступу : www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf.
8. **Суліма Є. М.** Освіта в сільській місцевості: кризові тенденції та шляхи їх подолання: виступ на парламентських слуханнях / Є. М. Суліма. – Режим доступу : www.static.rada.gov.ua/zakon/new/par_sl/sl1403112.htm.

Надійшла до редколегії 16.01.13

УДК 35.08

Дмитро СУХІНІН

*Національна академія державного управління
при Президентові України*

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ TQM ЯК ПІДГРУНТЯ ОЦІНЮВАННЯ, МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Досліджуються основні напрями, складові, принципи та методи моделі оцінювання TQM; аналізується стан дослідження цієї проблеми у вітчизняних наукових працях.

Ключові слова: загальне управління якістю, оцінювання, моніторинг та контроль у системі управління якістю, якість послуг.

Дмитрий Сухинин. Концепция управления качеством TQM как основа оценивания, мониторинга и контроля в органах местного самоуправления

Исследуются основные направления, составляющие, принципы и методы

© Сухинін Д. В., 2013

моделі оцінювання TQM; анализируется состояние исследования данной проблемы в отечественных научных работах.

Ключевые слова: всеобщее управление качеством, оценивание, мониторинг и контроль в системе управления качеством, качество услуг.

Dmytro Suchinin. The concept of quality management TQM as a basis for evaluation, monitoring and control in local government bodies

The main directions, components, principles and methods of TQM are investigated; the state of research of this problem in national scientific research are analyzed.

Key words: total quality management, assessment, monitoring and control in the system of quality management, quality of services.

Уся система управління якістю пов'язана з такими технологіями, як оцінювання, моніторинг та контроль. Вони є основоположними складниками будь-якої моделі оцінювання якості діяльності та послуг. Найбільш поширеними у світі є такі концепції (системи, моделі) оцінювання, як загальне (тотальне) управління якістю (TQM – Total Quality Management), Шотландська система управління якістю (SQMS – Scottish Quality Management System), Європейська модель досконалості тощо. Деякі з них побудовані на критеріях серії ISO або мають з ними значну кількість спільних загальних підходів та складових. Більшість із них є більш досконалими ніж стандарти серії ISO. Також значна кількість розвинених світових країн широко та успішно застосовують системи оцінювання, розроблені Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Усі вищезазначені оцінні системи вже довели свою ефективність і потребують більш детального вивчення та застосування в Україні.

TQM є однією з найбільш ефективних моделей оцінювання, що не лише дає можливість якісно оцінити діяльність організації, а й значно поліпшити виконання на основі отриманих результатів. Саме ця технологія має бути впроваджена у вітчизняну практику діяльності органів влади, у тому числі й у діяльність органів місцевого самоврядування.

Питанням якості послуг населенню та систем управління якістю присвячені праці таких вітчизняних науковців: О. Андрійко, В. Бакуменко, О. Бобровська, Р. Брусак, Б. Винницький, О. Гриценко, М. Гладій, М. Долішній, І. Залуцький, М. Іжа, М. Ленд'єл, М. Лесечко, Т. Маматова, Є. Матвійшин, Ю. Полянський, В. Ребало, В. Рубцов, С. Сergyоїн, О. Сушинський, Ю. Чемерис, І. Чикаренко, Ю. Шаров та ін.

Найбільш повний перелік стандартів та систем оцінювання якості в органах управління та місцевого самоврядування, основаних на стандартах загального управління якістю, надає Л. І. Федулова. Вона зазначає, що в методологічному плані системи TQM найчастіше характеризують за допомогою основних принципів та положень. Науковець визначає TQM як загальноорганізаційний метод безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів, виробництва та сервісу. Згідно з підходами TQM якість трактується не стільки як якість виробленої продукції чи наданих послуг, скільки як якість роботи організації в цілому [7].

Серед вітчизняних праць, присвячених питанням управління якістю в місцевих органах влади, на наш погляд, слід виокремити монографію «Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади» за загальною редакцією А. Чемериса. Її автори визначають не лише основні складові цієї системи, а й основні методи та методики тотального управління якістю. Науковці справедливо наголошують на тому, що тотальне або загальне управління якістю сьогодні, особливо в країнах з розвинутою економікою та міцними демократичними цінностями, стає домінуючою культурою організації, та надають такі основні цінності, що сповідують усі члени організації, яка будує свою діяльність на системі TQM: за будь-яку ціну домогтися задоволення клієнта (споживача); внутрішні споживачі такі ж важливі, як і зовнішні; до кінця робочого дня відреагувати на запит або скаргу клієнта; знімати телефонну трубку не пізніше другого сигналу; клієнт (споживач послуги) завжди правий; усі залучаються до боротьби за якість; командна робота та співпраця; ніколи не зупинятись на досягнутому [1, с. 88].

Незважаючи на значну ефективність модель загального управління якістю ще недостатньо досліджена в Україні, особливо що стосується її запровадження в діяльність органів місцевого самоврядування. Подальшої уваги науковців потребують питання визначення основних підходів цієї моделі, її змісту, складових та принципів застосування.

Мета статті полягає в дослідженні основних підходів, цілей, принципів концепції загального управління якістю та можливостей її застосування в Україні в діяльності органів місцевого самоврядування.

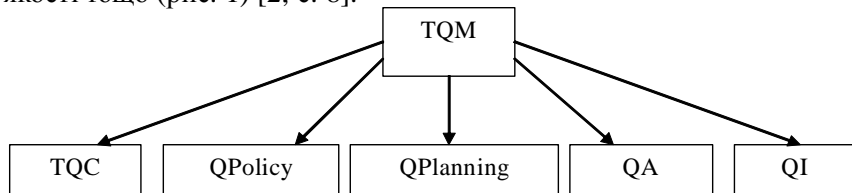
Загальне або тотальне управління якістю (англ. Total Quality Management – TQM) – це міжнародний стандарт якості діяльності та послуг. Він базується на стандартах серії ISO, але значна кількість фахівців та науковців вважають, що цей підхід є найбільш досконалим. Як зазначають вітчизняні науковці, довід, нагромаджений останніми десятиліттями фірмами розвинених країн світу, переконливо доводить, що вдосконалення системи управління якістю є найефективнішим засобом досягнення успіху на ринку. Сотні тисяч фірм світу для вдосконалення власних систем управління якістю використовують міжнародні стандарти ISO серії 9000..., але найвищого ефекту досягають ті фірми, які вдосконалюють свої системи якості на засадах концепцій загального управління якістю (TQM) [4, с. 11]. Наведене висловлювання стосується діяльності фірм, але ці стандарти мають відношення як до підприємств, так і до органів влади, у тому числі й органів місцевого самоврядування. Отже, це висловлювання актуальне й для останніх. Загалом, як зазначають автори вищенаведеного висловлювання, уся система управління якістю побудована на підходах ISO та ідеології TQM [4, с. 14].

Існує значна кількість визначень та підходів до загального управління якістю як в Україні, так і за кордоном. На думку деяких вітчизняних науковців, *тотальне управління якістю* – це підхід, який широко використовується для концентрації уваги на задоволенні й випередженні

бажань споживача. Він також визначається як організаційна стратегія, що пов'язана з конкретними методами і дозволяє постачати споживачам якісні товари і/або послуги [1, с. 87]. TQM – націлений на якість підхід до керівництва організацією, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довготривалого успіху шляхом задоволення запитів споживача й вигоди для всіх членів організації й суспільства [5].

На наш погляд, найбільш вдалим визначенням є таке: тотальне управління якістю – це підхід до управління організацією, що поєднує основні методи управління і технічні засоби в науково обґрунтовану систему, метою якої є постійне поліпшення виробничої діяльності й результатів цієї діяльності [6]. Автори цього висловлювання також досить чітко визначили цілі, завдання та основні складники цієї системи управління якістю. Зокрема, основною метою TQM є досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів споживачів і суспільства, а завдання TQM – постійне поліпшення якості шляхом регулярного аналізу, результатів і коректування діяльності; повна відсутність дефектів і невиробничих витрат, виконання наміченого точно в термін [6, с. 1].

Тотальне управління якістю являє собою певну сукупність процедур, організаційної структури, процесів і ресурсів, необхідних для повноцінного забезпечення якості. TQM включає в себе систему планування якості, систему оцінювання якості, систему поліпшення якості тощо (рис. 1) [2, с. 8].



Основні складові TQM:

TQC – загальне управління якістю; QPolicy – політика якості; QPlanning – система планування якості; QA – система забезпечення якості; QI – система поліпшення якості

На наш погляд, автори наведеної схеми – Є. Г. Матвіїшин та С. М. Ромашко – досить суттєво помилились, переклавши та визначивши TQC як загальне управління якістю. Це є в корені неправильним. Саме TQM перекладається та визначається науковцями як загальне управління якістю, а TQC – TotalQualityControl має перекладатись як «загальний контроль якості». Він є одним із найважливіших складових усієї системи управління якістю, побудованої на TQM. Саме контроль пронизує всі складові даної системи якості. Загальний контроль якості – це сталий термін, який широко тлумачився в праці відомого науковця Арманда Фейженбаума ще у 1951 р. і тісно пов'язаний саме із системою загального управління якістю (TQM).

Загальне управління якістю починається з вивчення потреб

споживача, суспільства, співробітників і організації в цілому, внутрішніх резервів організації і калькуляції майбутніх витрат. Далі цикл тотального управління якістю проходить стадію планового вдосконалення існуючих процесів і розробки нових процесів, завершується цикл самооцінкою підприємства за конкретними критеріями. Потім знову починається етап вивчення потреб споживача на основі змін, що відбулися [6].

Метою застосування TQM є бажання організації досягти найвищих результатів. В органах місцевого самоврядування така оцінна система застосовується для досягнення найвищої якості послуг за чітко налагодженої взаємодії посадовців та громадян, а також відповідальності всіх виконавців.

Серед основних методів TQM науковці виділяють такі: реінжиніринг; метод порівняння (бенчмаркінг); управління шляхом делегування; управління за цілями [1, с. 90 – 102]. Реінжиніринг визначається як фундаментальне переосмислення і радикальне перепланування бізнесу (діяльності) для досягнення відчутних поліпшень у таких основних показниках результативності, як видатки, якість, рівень обслуговування та оперативність. Наголошується на тому, що він полягає в детальному перегляді операцій, діяльності на основі аналізу виконаних робіт і відповіді на запитання: як цю роботу можна виконати найбільш ефективно? [1, с. 90 – 91].

Метод порівняння визначається як «зіставлення принципів дій і надання послуг у певні організації з найбільш успішними прикладами з практики інших організацій з метою визначення змін, які могли б призвести до високоякісних результатів [1, с. 91]. Серед основних переваг цього методу є такі: він допомагає порівнювати організації з найбільш успішними для того, щоб вибрати стратегію вдосконалення, дозволяє вчитись на чужому досвіді, а також усвідомити потребу в змінах тощо [1, с. 92].

Метод управління шляхом делегування базується на принципах розмежування компетенції, функцій та обов'язків. Під час використання цього методу повноваження та більш широка самостійність передаються безпосереднім виконавцям, які самостійно приймають рішення та реалізують їх. Вважається, що таке делегування повноважень та відповідальності може поширюватись в організації на будь-яке завдання [1, с. 95].

Метод управління за цілями будується на орієнтації на цілі та їх виконання. «Управління за цілями – це такий підхід, коли співробітники вищих і нижчих рівнів управління визначають їх загальні цілі, потім окреслюють специфічні завдання і сфери відповідальності кожного робітника і надалі орієнтуються на них у керівництві організацією» [1, с. 97]. Основними принципами цього методу є такі:

- принцип цільової орієнтації, згідно з яким розподіл завдань між співробітниками здійснюється у зв'язку з розподілом конкретних цілей;
- принцип багаторівневого визначення цілей, згідно з яким загальні цілі організації розподіляються на більш конкретні, які потім закріплюються за співробітниками;

– принцип делегування компетенцій для прийняття рішень, згідно з яким, одночасно з цілями, співробітникам визначаються та передаються (делегуються) певні повноваження для реалізації наданих їм цілей;

– принцип активної участі. Очікується, що через делегування компетенцій для прийняття рішень та участі співробітників у визначенні цілей та контролі за їх реалізацією активізується ще не використаний до цього часу творчий потенціал співробітників;

– принцип орієнтації на досягнення (результат). Він реалізується за допомогою критеріїв, що застосовуються для контролю та оцінки досягнення цілей і дозволяють оцінювати результати діяльності кожного виконавця [1, с. 97 – 98].

Серед основних переваг цього методу науковці виділяють такі:

- розвантаження керівника;
- поліпшення ідентифікації співробітників з цілями організації;
- підвищення об'єктивності оцінки діяльності співробітників;
- більш справедлива винагорода співробітників;
- розвиток у співробітників ініціативи, трудової мотивації і готовності брати на себе відповідальність;
- підвищення ефективності планування та організації процесу;
- підвищення рівня компетенції виконавців [1, с. 99 – 100].

Загалом, якщо об'єднати методичні засоби TQM, то до них можна віднести такі: методи та засоби для збору даних; способи та методи представлення даних; методи статистичної обробки даних; методи теорії загального менеджменту; методи теорії мотивацій та ін.

Вітчизняний науковець Т. Пахомова у праці «Забезпечення якості та управління нею в органах публічної влади» досить чітко визначила основні ознаки TQM для системи публічного управління:

- вибір стратегії і політики органу публічної влади як у сфері функціонування й розвитку, так і в галузі якості, спрямованих на постійне поліпшення якості нормативно-правових документів та надання послуг;
- управління всіма аспектами діяльності органу влади з боку перших осіб і адміністрації, з огляду на необхідність обов'язкового забезпечення належної якості продуктів органів публічної влади (названих і надання послуг);
- орієнтація роботи органу публічного управління на запити громадян; створення систем якості з урахуванням рекомендацій міжнародних стандартів ISO 9000 та CAF, доповнених досвідом своєї роботи та інших органів управління, тощо;
- безупинне підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки персоналу, навчання методам вирішення проблем якості;
- мотивація якісної роботи персоналу;
- забезпечення необхідними ресурсами та їх раціональне використання; інформаційне забезпечення робіт у сфері якості нормативно-правових документів і послуг;

– самооцінка діяльності органів публічного управління, аналіз існуючих проблем і розроблення запобіжних та профілактичних заходів для забезпечення й підвищення якості діяльності [3].

Вітчизняні науковці також наголошують на тому, що TQM складається з трьох частин:

1. Ключова система – методи й засоби, що застосовуються для аналізу й дослідження. Вони базуються на загальноновизнаному математичному апараті, статистичних методах контролю.

2. Система технічного забезпечення – прийоми і програми, які дозволяють навчити персонал володіти цими засобами і правильно їх використовувати.

3. Система безперервного розвитку самих принципів і змісту TQM [5, с. 2].

Основними складниками TQM є оцінювання та контроль. Зокрема, TQM містить у собі:

- контроль у процесі розробки нової конструкції;
- оцінку якості досвідченого зразка, планування якості продукції і виробничого процесу, контроль, оцінку і планування якості матеріалу, що надходить;
- вхідний контроль матеріалів;
- контроль готової продукції (послуг);
- оцінку якості продукції (послуг);
- оцінку якості виробничого процесу;
- контроль якості продукції та виробничого процесу;
- аналіз спеціальних процесів (спеціальні дослідження у сфері якості);
- використання інформації про якість продукції;
- контроль апаратури, що дає інформацію про якість продукції;
- навчання методам забезпечення якості, підвищення кваліфікації персоналу;
- гарантійне обслуговування;
- координацію робіт у сфері якості;
- спільну роботу стосовно якості разом з постачальниками;
- використання циклу PDCA (plan – do – check – action);
- роботу гуртків якості;
- керування людським фактором;
- роботу у сфері якості за методом міжфункціонального керування;
- участь у національних компаніях з якості;
- вироблення політики стосовно якості;
- участь службовців у фінансовій діяльності, виховання свідомого ставлення до якості;
- проведення заходів для формування культури якості;
- підготовку управлінських кадрів для керівництва діяльністю у сфері якості;

– покладання відповідальності за діяльність у сфері якості на вище керівництво [5].

Одним із найважливіших методів TQM є підхід PDCA (plan – do – check – action) – планування – дія – перевірка – дія. Цей підхід до оцінювання був розроблений Валтером Шухардом для керування наслідками в різних аспектах діяльності. Це науковий метод, що застосовується до вирішення проблем та будується на плануванні та тестуванні діяльності з подальшим її корегуванням, удосконаленням на основі різноманітних методик оцінювання. Він спрямовується на поліпшення діяльності для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), як-от сама організація, споживачі, виконавці та громада в цілому. Його основна складова – оцінювання, що здійснюється на всіх етапах діяльності. Запровадження та успішне використання цього методу, як і всієї системи TQM, на думку Т. Сатпати, має будуватись з урахуванням таких основних факторів: організаційних (структура організації, інфраструктура, стратегічне планування, можливості інтеграції); політичних (загальна політика організації, цілі та стратегія функціональних підрозділів, ефективна взаємодія між тими, хто надає послуги, та тими, хто їх отримує, позиція щодо підходів до управління ризиками); навколишнього середовища (економічне, законодавче, соціальне та технічне) [8, с. 3].

Т. Сатпати подає структуру управлінської діяльності в системі загального управління якістю у вигляді схеми, яка досить чітко показує його основні складові та процеси [8]. Це поєднання якості та засобів управління, спрямованих на поліпшення результатів діяльності із залученням або прийняттям до уваги всіх зацікавлених сторін. Процес підвищення якості на основі TQM – безперервний процес, що інтегрує всі організаційні функції з метою зосередження на задоволенні потреб споживача та самої організації, її основних завдань і функцій.

Отже, аналіз основних складових, напрямів, принципів та підходів усіх основних систем управління якістю, що застосовуються в діяльності органів місцевого самоврядування, показує, що система TQM – Total Quality Management (загальне управління якістю) є найбільш ефективною.

Система управління якістю, що використовується органами місцевого самоврядування України, основана на стандартах серії ISO. У другій половині XX ст. ця система широко застосовувалась у багатьох розвинених країнах світу, але зараз уже доведено, що існують більш досконалі технології, застосування яких дає більш ефективні результати ніж TQM. Ураховуючи цей факт, можна сказати, що в Україні існує необхідність перегляду існуючих стандартів оцінювання якості діяльності органів місцевого самоврядування та послуг, що ними надаються, з метою розроблення та застосування більш ефективних оцінних систем.

Таким чином, подальші наукові розробки цієї проблематики мають бути присвячені системному аналізу нових методик оцінювання, вивченню загроз та ризиків, а також можливостей їх застосування у вітчизняній практиці

управління, зокрема в діяльності органів місцевого самоврядування, що стосується, насамперед, надання ними послуг населенню.

Список використаних джерел

1. **Адміністративні** послуги місцевих органів виконавчої влади / за заг. ред А. Чемериса. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 148 с.
2. **Матвійшин Є. Г.** Методичні вказівки до вивчення модуля «Система управління якістю освіти вищих навчальних закладів» дисципліни «Державна політика і управління в освіті» : наук.-метод. розробка / Є. Г. Матвійшин, С. М. Ромашко. – К. : НАДУ, 2009. – 44 с.
3. **Пахомова Т.** Забезпечення якості та управління нею в органах публічної влади / Т. Пахомова. – Режим доступу : www.pravoznavec.com.ua/period/chapter/2/29/1051.
4. **Прудіус Л. В.** Оцінка якості надання адміністративних послуг: теоретико-методологічний підхід : наук. розробка / Л. В. Прудіус. – К. : НАДУ, 2010. – 40 с.
5. **Стандарти** управління якістю. – Режим доступу : www.knowledge.allbest.ru/management/3c0b65625b2bc68a5d53b88521306c37_0.
6. **Тотальне** управління якістю. – Режим доступу : www.ozybooks.com/book/101-lekciya-4/14-Page14.html.
7. **Федулова Л. І.** Сучасні концепції менеджменту / Л. І. Федулова. – Режим доступу : www.ebooktime.net/book_68.html.
8. **Satpathy T.** Total Quality Management: a Promising Fixation to Accomplish Zero Defects / Tarun Satpathy. – Access mode : www.pharmainfo.net/reviews/total-quality-management-promising-fixation-accomplish-zero-defects.

Надійшла до редколегії 11.10.12

УДК 353.352

Ігор ПАВЛОВ

*Національна академія державного управління
при Президентові України*

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛІННЯ В МІСТАХ З РАЙОННИМ ПОДІЛОМ

Аналізуються методологічні підходи до забезпечення ефективного управління в містах з районним поділом.

Ключові слова: методологія, місто з районним поділом, системний підхід, публічне управління, територіальна громада, потреби громадян.

Игорь Павлов. Методологические подходы к изучению проблематики управления в городах с районным делением

© Павлов І. В., 2013