

УДК 351.777:004.94

Зеленков А.В.

кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту
Національного аерокосмічного університету імені М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

УПРАВЛІННЯ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ВИКОРИСТАННЯМ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ

MANAGEMENT OF GOVERNMENT AUTHORITIES AND LOCAL SELF-GOVERNMENT USING QUALITY STANDARDS AND ORGANIZATIONAL MODELS

АНОТАЦІЯ

Роботу присвячено вдосконаленню процесів публічного адміністрування в умовах демократизації українського суспільства для поліпшення роботи органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, підвищення якості надання адміністративних послуг. Пропонується впровадити в роботу цих органів систему менеджменту якості та процесне управління за допомогою інформаційних технологій організаційного моделювання. На прикладі Департаменту екології та природних ресурсів обласної державної адміністрації розглянуто процес створення моделі, яка включає дерево цілей та показників, модель бізнес-процесів та організаційну структуру. Управління на основі розроблених організаційних моделей дасть змогу забезпечити ефективну, прозору та зрозумілу для громадян та підприємств роботу організації.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, процесне управління, бізнес-процес, інформаційні технології, організаційне моделювання, екологія.

АННОТАЦИЯ

Работа посвящена совершенствованию процессов публичного администрирования в условиях демократизации украинского общества для улучшения работы органов государственной исполнительной власти и местного самоуправления, повышения качества предоставления административных услуг. Предложено внедрить в работу этих органов систему менеджмента качества и процессное управление с помощью информационных технологий организационного моделирования. На примере Департамента экологии и природных ресурсов областной государственной администрации рассмотрен процесс создания модели, которая включает дерево целей и показателей, модель бизнес-процессов и организационную структуру. Управление на основе разработанных организационных моделей позволит обеспечить эффективную, прозрачную и понятную для граждан и предприятий работу организации.

Ключевые слова: публичное управление и администрирование, процессное управление, бизнес-процесс, информационные технологии, организационное моделирование, экология.

ANNOTATION

The work is devoted to the improvement of public administration processes in the conditions of democratization of the Ukrainian society with the purpose of improving the work of state executive authorities and local self-government bodies and improving the quality of providing administrative services. We propose to introduce the system of quality management and process management into the work of these organizations with the help of information technologies of organizational modeling. The process of creating a model that includes a tree of goals and indicators, a model of business processes and organizational structure is examined by example of the Department of Ecology and Natural Resources of the Regional State Administration. The Management based on developed organizational models will ensure the effectiveness, transparency and clarity of the organization.

Keywords: public administration, process management, business process, information technology, organizational modeling, ecology.

Постановка проблеми. Європейський напрям розвитку України передбачає перехід до моделі управління державою, коли громадяни приймають значно більшу участь у суспільному житті, розширюються їхні права і свободи. Якісні зміни у структурі та змісті громадянського суспільства потребують нового формату взаємодії держави та громадян.

Публічне управління – це організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну діяльність людей для її впорядкування, збереження, спираючись на владну силу, яку обмежує дієвий суспільний контроль [1]. Відмінність публічного управління від державного полягає у його більшій демократичності, ширшому залученні в управлінський процес громадськості та більшому врахуванні її інтересів під час прийняття управлінських рішень [3]. Громадяни залучаються до дорадчої та контролюючої діяльності і частково – до процесу прийняття рішень.

Поняття «публічне управління» включає у себе такі його підвиди, як публічне врядування та публічне адміністрування, зміст та особливості яких нині непогано опрацьовані українськими науковцями [3]. Політики і професійні службовці, які здійснюють публічне управління, займаються виробленням і втіленням у життя напрямів і програм публічної політики, які є змістовною частиною управління державою і суспільством.

Публічне адміністрування – це регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного адміністрування, спрямована на здійснення законів та інших нормативно-правових актів шляхом прийняття адміністративних рішень, надання встановлених законами адміністративних послуг [1]. Розвиток суспільства та окремих його сфер неможливий без установаження і реалізації законів, правил, норм, регламентів [2]. Адміністрування – це прерогатива виконавчих органів влади або державних службовців [4]. За даними ООН, публічне адміністрування має два тісно пов'язаних значення: цілісний державний апарат (політика, правила, процедури, системи, організаційні структури, персонал тощо), який фінансується з державного

бюджету і відповідає за управління та координацію роботи виконавчої гілки влади; управління і реалізація всього комплексу державних заходів, що пов'язані з виконанням законів, постанов і рішень уряду та управління, пов'язаних із наданням публічних послуг [5].

Роботу присвячено вдосконаленню процесів публічного адміністрування в умовах демократизації та модернізації українського суспільства для поліпшення роботи органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, підвищення якості надання адміністративних послуг. Окремі сегменти публічної сфери (охорона здоров'я, освіта, управління містом, працею, бідністю, довкіллям та ін.) мають свої особливості в реалізації цих процесів. Процеси публічного адміністрування будуть розглянуті на прикладі управління природокористуванням та охороною природного середовища.

Охорона довкілля і раціонального природокористування – це одна з найважливіших світових проблем сучасності. Використання природних ресурсів (землі, вод, атмосферного повітря, лісів, надр) – це сфера, яка потребує особливої уваги з боку держави та суспільства, оскільки безпосередньо впливає на стан економіки, здоров'я та добробут громадян України. Метою публічного управління в галузі охорони навколишнього природного середовища є реалізація законодавства, контроль над додержанням вимог екологічної безпеки, реалізація проектів та програм з охорони довкілля, раціонального використання природних ресурсів, досягнення узгодженості дій органів державної влади та громадських організацій.

Державне управління природокористуванням – це діяльність держави, спрямована на організацію раціонального використання та відтворення природних ресурсів, охорону навколишнього середовища, а також забезпечення законності в еколого-економічних відносинах [6]. Державне управління природокористуванням визначається державною екологічною політикою. Державна екологічна політика – це система цілей і дій органів державної влади та управління, спрямованих на забезпечення екологічної безпеки держави й задоволення екологічних потреб населення [6]. Громадський контроль у галузі охорони навколишнього природного середовища здійснюється громадськими інспекторами з охорони довкілля [11].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Термін «публічне управління» (англ. public management) уперше використовує англійський державний службовець Десмонд Кілінг у 1972 р.: публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики [2]. Ю. Габермас розкриває особливості становлення публічної сфери в передових країнах Європи в епоху раннього капіталізму як основного структурного елемента громадянського суспільства [7].

А. Мельник та О. Оболенський – одні з перших вітчизняних науковців, що виокремлюють поняття «публічне управління». Ними визначено, що публічне управління зорієнтоване на реалізацію публічних інтересів і включає такі складники, як державне управління (суб'єктом є органи державної влади) і громадське управління (суб'єктом є громадські інституції) [8].

Питання публічного управління досліджуються у роботах таких зарубіжних фахівців, як: Д. Вальдо, В. Вільсон, Р. Дарендорф, Д. Кетлі, Л. Отул, Т. Пітерс, Р. Прістюс, А. Турен, С. Хантінгтон, К. Худ та ін.

Над проблемами публічного управління та адміністрування працюють також відомі українські вчені: В. Бакуменко, Р. Войтович, Н. Нижник, Т. Кондратюк, О. Оболенський, А. Мельник, І. Коліушко, А. Колодій, Н. Мельтюхова, В. Авер'янова, В. Бакуменко, В. Бодров, О. Забужко, Ю. Ковбасюк, А. Колодій, І. Кресін, М. Пасічник, І. Розпутенко, Ю. Шаров.

Аналіз літературних джерел дає змогу стверджувати, що багато авторів розглядають процеси публічного управління та адміністрування аналогічно менеджерській діяльності у бізнесі. Менеджмент у комерційній та публічній сферах багато в чому здійснюється подібно, хоча публічне управління й має свої суттєві особливості. Головна мета менеджера як у публічній, так й у приватній сфері – це досягти запланованих результатів із мінімальними витратами. Відмінність полягає у тому, що бізнесовий менеджер має за мету отримання прибутку для свого підприємства, а публічний менеджер – поліпшення якості життя людей певної територіальної громади або держави у цілому. Відповідно до теорії публічного управління, діяльність уряду і неприбуткових організацій в окремих питаннях є подібною до діяльності підприємств приватного сектора. Таким чином, одні й ті самі управлінські інструменти, що максимізують ефективність та результативність роботи, можуть використовуватися як у приватному, так і в публічному секторі [5]. Це один із напрямів еволюції моделі управління в публічному секторі.

Дослідження проблем управління у галузі природокористування та охорони довкілля у своїх роботах виконували такі автори: Т.В. Іванова, Ю.С. Шемшученко, А.П. Гетьман, В.В. Костицький, В.М. Комарницький, Т.І. Грушева та ін.

Природокористування – це сукупність усіх форм експлуатації природо-ресурсного потенціалу і заходів з його збереження. Управління природокористуванням здійснюється трьома гілками влади: законодавчою, виконавчою та судовою. Реалізація державної екологічної політики здійснюється на трьох рівнях управління: національному, регіональному, місцевому. У роботі розглядається діяльність виконавчої влади на регіональному та місцевому

рівнях. Управління реалізується за допомогою територіального та відомчого принципів. Територіальний принцип передбачає, що управління здійснюється над усіма суб'єктами природокористування і природними об'єктами на певній території. Відомче управління, яке не пов'язане з адміністративно-територіальним устроєм, поширюється тільки на об'єкт природи окремого виду: атмосферне повітря, водні об'єкти, надра, ліс тощо [9].

Мета статті полягає у підвищенні ефективності та результативності процесів публічного адміністрування у галузі природокористування за допомогою впровадження систем управління якістю та інформаційних технологій організаційного моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Завдання вдосконалення системи публічного управління для забезпечення її ефективності, прозорості та підконтрольності суспільству є однією з першочергових для України. Публічність має стати синонімом відкритості і доступності влади, а громадяни – тими, заради кого працюють органи влади. Громадян слід розглядати як замовників адміністративних послуг, а державні установи – як виконавців цих послуг, що робить роботу державних установ у плані менеджменту подібною до комерційних підприємств. Відповідні зміни в роботі державних та муніципальних установ стають відчутним для взаємовідносин влади і громади після певної стандартизації та формалізації процесів надання адміністративних послуг. Як свідчить міжнародний досвід, важливою передумовою для підвищення якості послуг органами влади буде впровадження системи управління якістю (СУЯ). Нормативною базою для створення таких систем є міжнародний стандарт ISO 9001, остання версія якого видана в 2016 р. Слід зазначити, що в Україні в останні роки суттєво активізувалася діяльність у цьому напрямі, чому сприяють інтеграційні процеси з ЄС.

У результаті впровадження СУЯ буде чітко визначено перелік послуг, які надаються громадянам та підприємствам, спроектовано внутрішні процеси діяльності органів влади, визначено показники оцінки ефективності та якості виконання кожного процесу. Все це дасть змогу забезпечити командну роботу всіх підрозділів на всіх рівнях, відповідність посадових обов'язків, повноважень та відповідальності для всіх співробітників, упорядкування документообігу та інформаційних потоків. Упровадження СУЯ потребуватиме зміни свідомості працівників, їхніх поглядів на організацію та виконання своїх посадових обов'язків, розуміння місії та цілей установи.

У результаті впровадження СУЯ орган публічного управління скоротить витрати робочого часу як наслідок оптимізації процесів, підвищить задоволеність замовників послуг (населення та підприємств), забезпечить прозорість прийняття управлінських рішень. СУЯ

передбачає постійне поліпшення роботи організації, перегляд та вдосконалення процесів, що потребує регулярного оцінювання рівня задоволеності споживачів та побудови зворотного зв'язку. З погляду населення та комерційних підприємств упровадження системи управління якістю в органах державної виконавчої влади та місцевого самоврядування дасть змогу забезпечити прозорість та зрозумілість діяльності цих органів.

Упровадження СУЯ за стандартом ISO 9001 передбачає опис діяльності установи за допомогою моделі бізнес-процесів. Досить часто під час упровадження СУЯ обмежуються розробленням регламентів процесів, посадових інструкцій та інших регламентуючих документів без створення процесної моделі, що є достатнім для проходження сертифікації. У цьому разі створені регламентуючі документи часто мають невисоку якість, вони на достатньому рівні описують що необхідно робити, але недостатньо для практичного використання описують як виконувати ти чи інші дії. Без розроблення моделі процесів складно в посадових інструкціях та регламентах бізнес-процесів прописати взаємодію між окремими виконавцями процесів та досягти узгодженості виконання робіт та інформаційних потоків. Зміна процесів управління установою як наслідок, наприклад, зміни законодавства або умов роботи, у цьому разі потребуватиме узгодженої зміни багатьох документів, що складно регулярно виконувати.

Для якісного впровадження СУЯ необхідно виконати для установи організаційне проектування, описавши діяльність у вигляді моделі бізнес-процесів. Для великої організації розробити організаційну модель дуже складно, тому доцільно використовувати для вирішення цього завдання спеціальні інформаційні технології організаційного моделювання, наприклад: BPWin (AllFusion Process Modeler) [10], ARIS [11], «Оргмастер» [12], Business Studio [13] або інші. У роботі використано програму Business Studio, яка підтримує повний цикл проектування системи управління організацією: проектування, формування регламентуючих документів, доведення регламентів до виконавців, актуалізація та контроль показників. Основними особливостями Business Studio, що відрізняють його від інших аналогічних програмних продуктів, є:

- підтримка п'яти нотацій моделювання: IDEF0, «Процес», «Процедура», EPC та BPMN;
- підтримка методології Balanced Score Card (системи збалансованих показників), забезпечення збору та контроль значень показників;
- оптимізація бізнес-процесів на основі технологій функціонально-вартісного аналізу та імітаційного моделювання;
- підтримка процесу розроблення, впровадження та супроводу систем управління якістю за різними стандартами;

- автоматичне формування на виході регламентуючих документів [13].

Для контролю відповідності змісту діяльності вимогам моделі та регламентним документам слід регулярно проводити внутрішні аудита, для чого в організації створюють спеціальний підрозділ. Для усунення виявлених невідповідностей реалізують коригуючі дії або проекти.

За допомогою програми Business Studio виконаємо організаційне проектування для державної установи, яка працює у галузі охорони

довкілля. Управління охороною навколишнього природного середовища полягає у здійсненні у цій галузі функцій спостереження, дослідження, екологічної експертизи, контролю, прогнозування, інформування та іншої виконавчо-розпорядчої діяльності.

Відносини в галузі охорони навколишнього природного середовища в Україні регулюються Законом «Про охорону навколишнього природного середовища», а також земельним, водним, лісовим законодавством, законодавством про

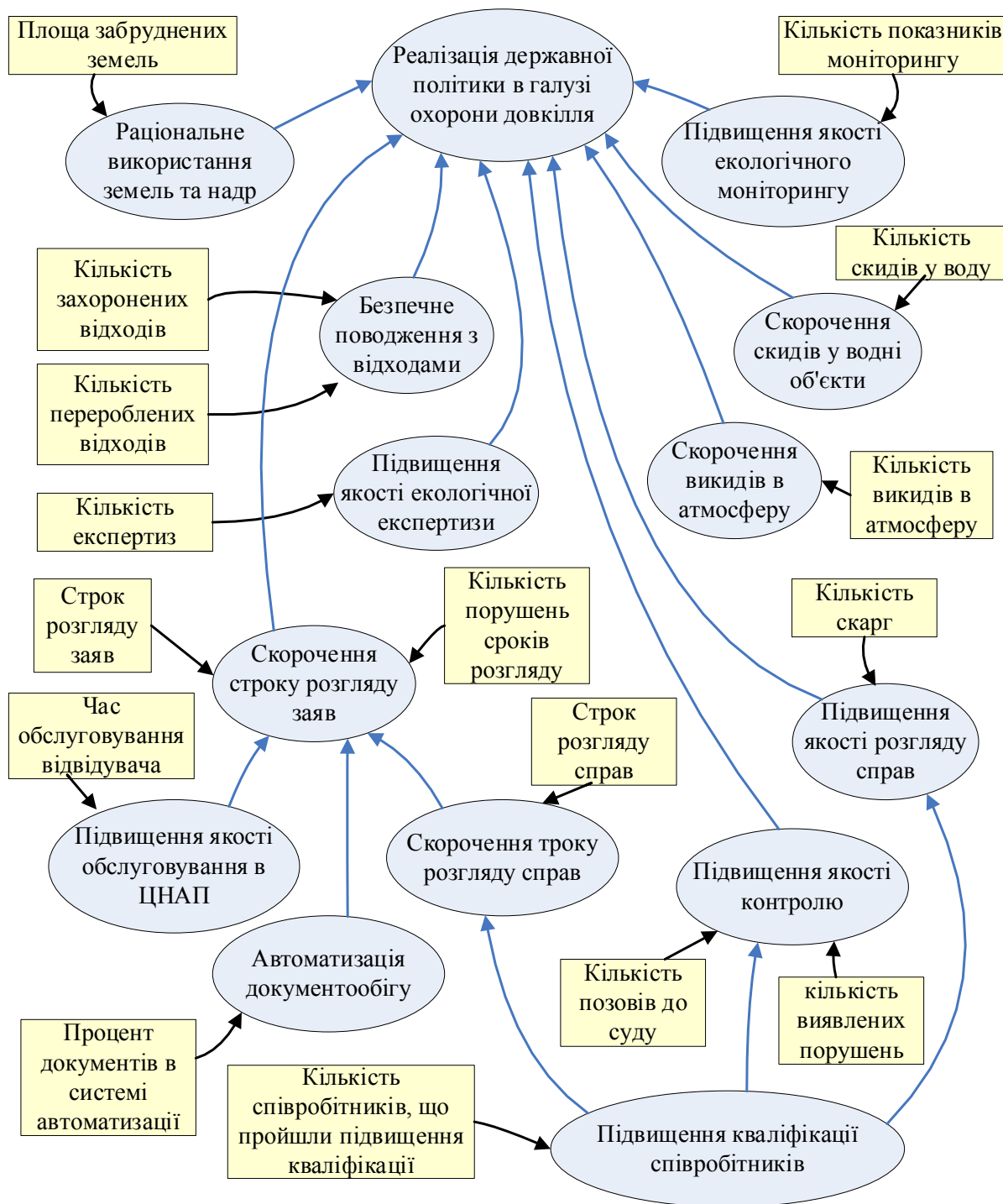


Рис. 1. Дерево цілей та показників

надра, про охорону атмосферного повітря, про охорону і використання рослинного і тваринного світу та іншим спеціальним законодавством [9].

Побудуємо організаційну модель департаменту екології та природних ресурсів. Департамент у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Мінприроди України, розпорядженнями голови обласної державної адміністрації. Департамент забезпечує реалізацію державної політики в галузі охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання, відтворення та охорони природних ресурсів, поводження з відходами, забезпечення екологічної та у межах своєї компетенції радіаційної безпеки на території області. Основними завданнями Департаменту є: забезпечення реалізації державної політики у сферах охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання, відтворення та охорони природних ресурсів (земля, поверхневі та підземні води, атмосферне повітря, ліси, тваринний і рослинний світ), поводження з відходами, здійснення регулювання у сферах охорони навколишнього природного середовища, захист прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб, державний контроль над дотриманням підприємствами, установами та організаціями правил, норм, стандартів у межах визначених повноважень та ін.

Департамент екології та природних ресурсів обласної державної адміністрації утворюється головою обласної державної адміністрації, входить до її складу і в межах області забезпечує виконання покладених на Департамент завдань. Департамент є структурним підрозділом обласної державної адміністрації, підпорядкований голові обласної державної адміністрації, а також підзвітний і підконтрольний Міністерству екології та природних ресурсів України.

Повний цикл проектування системи управління організацією включає вирішення таких завдань: формалізація стратегії та контроль її досягнення, моделювання та оптимізація бізнес-процесів, проектування організаційної структури та штатного розкладу, впровадження системи управління якістю, формування і розповсюдження серед співробітників регламентуючої документації. Розроблення моделі може виконуватися для організації (державної установи), яка вже працює, або для нової організації. Для існуючої організації спочатку розробляють модель «як є», з якої в результаті реінжинірингу та оптимізації отримують модель «як треба». Для нових організацій відразу розробляють модель «як треба», яку й використовують для управління організацією.

Розроблення організаційної моделі починають із формулювання місії організації та розроблення стратегії її розвитку. Для організацій, які здійснюють публічне адміністрування у певній галузі, це досягнення суспільного блага та реалізація вимог законодавства у цій галузі. Потім за допомогою дерева цілей місію й стратегію організації поширюють на всі рівні управління (рис. 1).

При цьому цілі не повинні суперечити одна одній, цілі вищого рівня завжди домінують над цілями нижчого рівня. Останні вимоги можуть забезпечуватися відповідним підбором показників. Показники одночасно характеризують ступінь досягнення цілей різного рівня й ефективність бізнес-процесів. Дерево цілей слід розробляти одночасно з ієрархічною моделлю бізнес-процесів.

Діяльність організації, наприклад департаменту екології та природних ресурсів, описується у вигляді моделі бізнес-процесів. Упровадження методів процесного управління, що передбачається стандартом якості ISO 9001, є

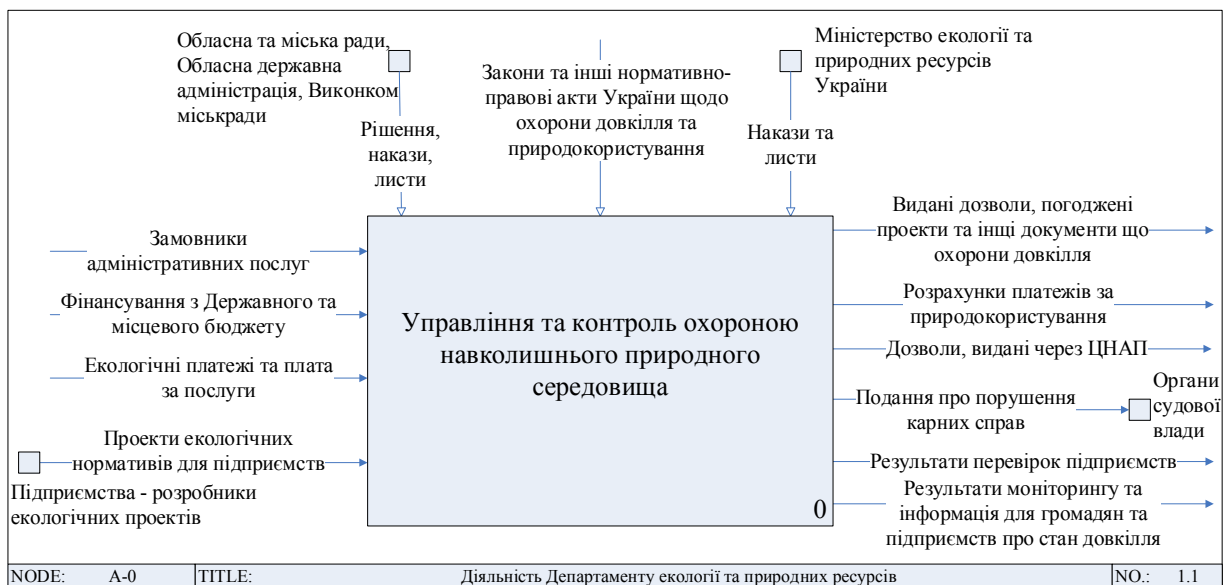


Рис. 2. Контекстна діаграма

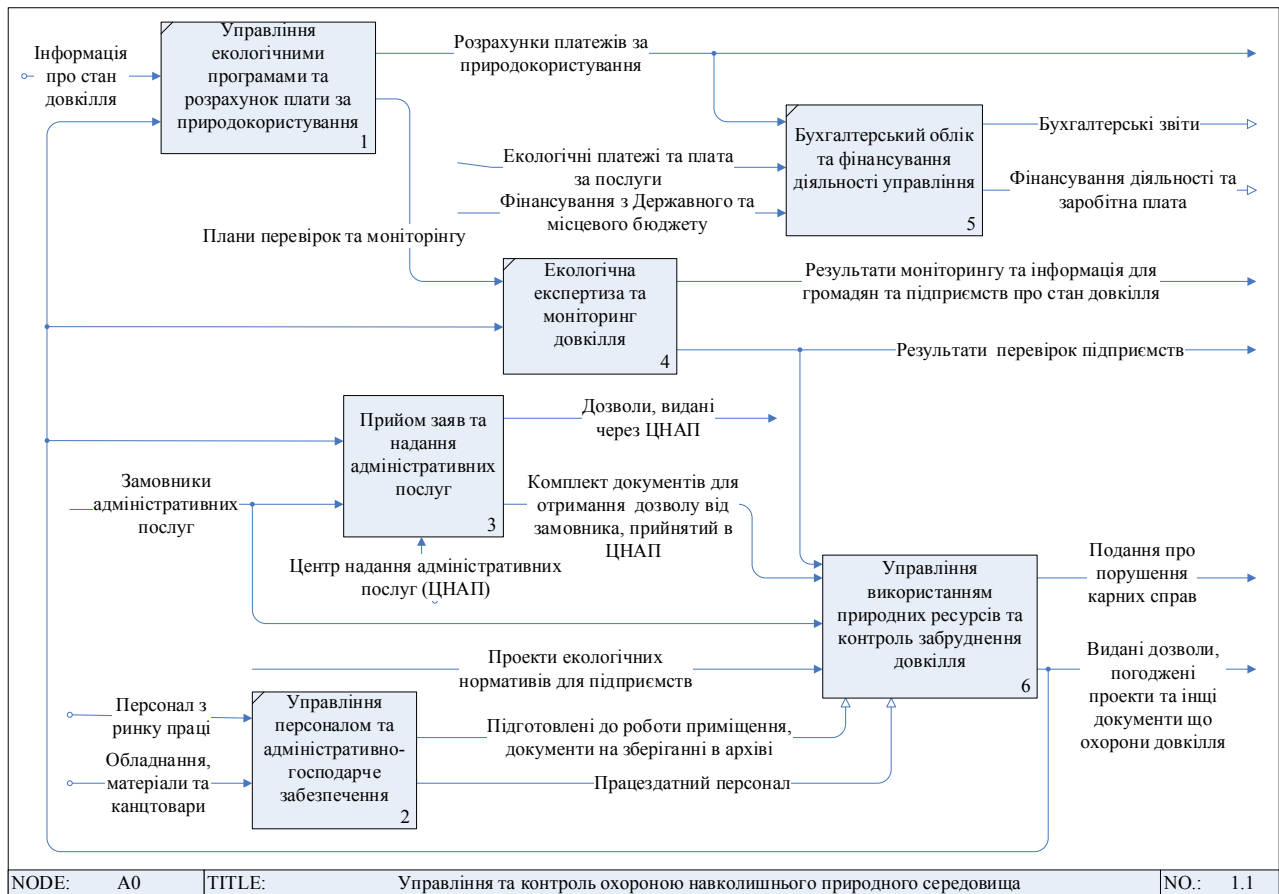


Рис. 3. Процеси першого рівня



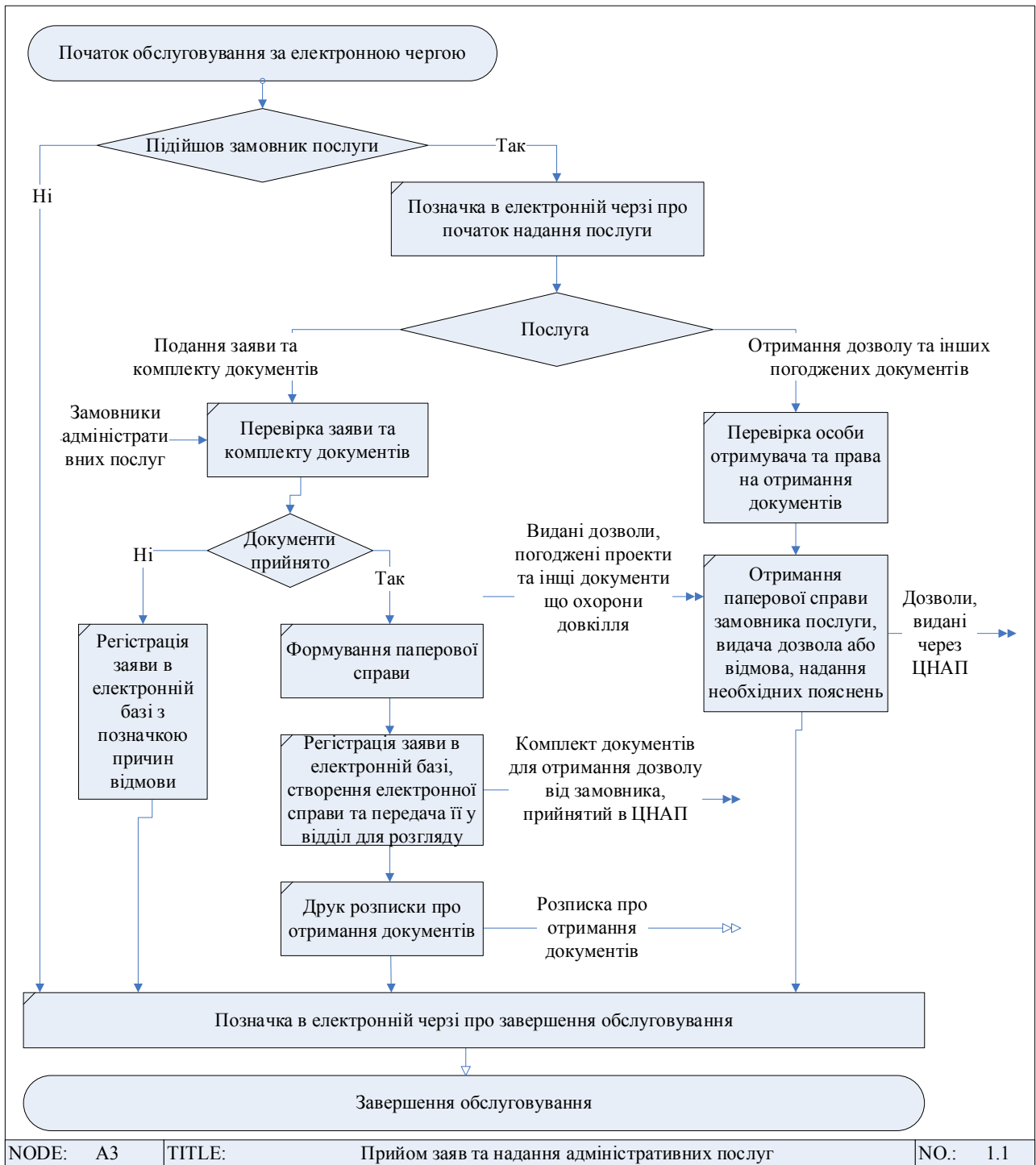
Рис. 4. Організаційна структура

об'єктивно необхідним для поліпшення якості надання адміністративних послуг. Бізнес-процес – це стійка та цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка, відповідно до визначеної технології, трансформує входи у виходи, які мають цінність для споживача. Модель бізнес-процесів є ієрархічною і розробляється за допомогою декомпозиції.

Для управління процесом потрібно визначити результат процесу, керівника та виконавців, ресурси, або входи, які перетворюються на

виходи, та інформаційні потоки. На рис. 2 наведено контекстну діаграму моделі бізнес-процесів у нотації IDEF0. Контекстна діаграма – це верхня діаграма моделі, на якій об'єкт моделювання представлений єдиним блоком із граничними стрілками, які відображають зв'язки об'єкта моделювання з навколишнім середовищем.

Нотація IDEF0 дає змогу виконати декомпозицію процесу до необхідного рівня деталізації, найважливішим питанням при цьому є визначення необхідної глибини опису. Під



NODE: A3	TITLE: Прийом заяв та надання адміністративних послуг	NO.: 1.1
----------	---	----------

Рис. 5. Бізнес-процес «Прийом заяв та надання адміністративних послуг»

час проведення декомпозиції моделей кількість об'єктів на діаграмі зростає у геометричній прогресії, тому дуже важливо спочатку визначити практично доцільну ступінь деталізації опису. Принцип виділення процесів – це результат. На рис. 3. наведено бізнес-процеси першого рівня, отримані за допомогою декомпозиції процесу «Управління та контроль охорони навколишнього природного середовища» (рис. 2). Процеси через показники ефективності пов'язуються із цілями відповідного рівня.

Наступним елементом організаційної моделі є організаційна структура (рис. 4), яка містить посади, які займають державні службовці, та підрозділи. Посадові особи виступають власниками бізнес-процесів. Виконавцям або учасниками процесів можуть призначатися посадові особи або підрозділи.

Основні обов'язки та права державних службовців визначені в Законі України «Про державну службу» та інших правових актах, що регламентують діяльність державних службовців. Державний службовець під час виконання службових обов'язків повинен діяти на підставі, в межах та у спосіб, які передбачені Конституцією України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, розпорядженнями голови обласної державної адміністрації, наказами директора Департаменту екології та природних ресурсів.

Протягом останніх років по всій країні відкриваються центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) – це постійно діючий робочий орган місцевого самоврядування, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг. З'явилася можливість в одному місці отримати різні адміністративні послуги, які надаються різними суб'єктами. Керівники суб'єктів надання адміністративних послуг зобов'язані забезпечити участь у роботі ЦНАП своїх уповноважених представників. Таким чином, окремі функції публічного адміністрування реалізуються через ЦНАП, що потребує налагодженої взаємодії ЦНАП із суб'єктами надання послуг, наприклад із Департаментом екології та природних ресурсів.

Робота ЦНАП також є предметом організаційного проектування. Для кожної послуги розробляється «Інформаційна картка адміністративної послуги», яка містить таку інформацію: місто та час надання послуги, інформацію про закони та інші нормативно-правові акти щодо послуги, умови надання та причини відмови у наданні послуги та іншу інформацію. Детально описати процедуру надання адміністративної послуги в межах моделі організації можна за допомогою нотацій моделювання операційного рівня (рис. 5).

Основними завданнями ЦНАП є: організація надання адміністративних послуг у найкоротший термін та за мінімальної кількості відвід-

увань суб'єктів звернень, спрощення процедури та поліпшення якості їх надання, забезпечення інформування суб'єктів звернень про вимоги та порядок надання адміністративних послуг, що надаються через адміністратора.

Суб'єкти надання адміністративних послуг у рамках роботи ЦНАП здійснюють такі функції:

- здійснюють ведення паперового та електронного документообігу з ЦНАП щодо надання адміністративних послуг згідно із регламентом ЦНАП;

- забезпечують адміністратора інформацією щодо порядків надання відповідних адміністративних послуг;

- здійснюють консультування суб'єктів звернень у приміщеннях ЦНАП згідно із затвердженим графіком;

- здійснюють взаємодію з адміністраторами та іншими учасниками ЦНАП щодо надання адміністративних послуг [14].

Для управління органами публічного адміністрування важливим є розроблення моделі документообігу в межах загальної організаційної моделі. Документообіг – це рух документів в установі від моменту створення або від одержання зі сторони до моменту передачі на зберігання до архіву. Обсяг документообігу складається з вхідних, вихідних та внутрішніх документів. Основні етапи документообігу: прийом вхідної кореспонденції, обробка та реєстрація документів, контроль виконання документів, обробка та відправлення вихідної кореспонденції. Як результат організаційного моделювання отримують технічне завдання на впровадження інформаційних систем, наприклад систем електронного документообігу.

Висновки. У результаті впровадження системи управління якістю орган публічного управління та адміністрування скоротить витрати робочого часу, поліпшить мотивацію персоналу, підвищить якість надання адміністративних послуг та задоволеність споживачів, підвищить прозорість та зрозумілість своєї діяльності з погляду населення та комерційних підприємств. Доцільним є використання інформаційних технологій організаційного моделювання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чернов С.І., Гайдученко С.О. Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування». Х.: ХНУМГ, 2014. 97 с.
2. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю. Державне управління: підручник. К.: Знання, 2009. 582 с.
3. Колодій А.Ф. Деякі теоретичні міркування і практичні пропозиції щодо змісту і структури спеціальності «Публічне управління й адміністрування». URL: <http://political-studies.com/?p=1508> (дата звернення: 15.03.18).
4. Опорний конспект лекцій із навчальної дисципліни «Публічне управління»: наукова розробка / О.Ю. Оболенський, С.О. Борисевич, С.М. Коник. К.: НАДУ, 2011. 56 с.
5. Босак О.З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. Державне управління: теорія

- та практика. 2010. № 2. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10bozuds.pdf> (дата звернення: 15.03.18).
6. Баб'як О.С., Біленчук П.Д., Чирва Ю.О. Екологічне право України: навч. посіб. К.: Атіка, 2000. 216 с.
 7. Габермас Ю. Структурні перетворення у сфері відкритості. Дослідження категорії «громадянське суспільство». Львів: Літопис, 2000. 318 с.
 8. Семенчук Т.Б. Сущность категории «публичное администрирование» и предпосылки ее формирования. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 386–390. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_64 (дата звернення: 15.03.18).
 9. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>. (дата звернення: 15.03.18).
 10. Гончар І.О., Доценко Н.В., Шостак О.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. до лаб. практикуму. Х.: ХАІ, 2016. 54 с.
 11. Шеер А.В. ARIS-моделирование бизнес-процессов. М.: Вильямс, 2009. 224 с.
 12. ОРГ-МАСТЕР: Краткое описание. URL: <http://bigc.ru/instruments/bigmasterpro/bm/om/> (дата звернення: 15.03.18).
 13. Зеленков А.В., Гатило В.П. Управління підприємством за допомогою інформаційних технологій організаційного моделювання: навч. посіб. Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2017. 75 с. URL: <http://library.khai.edu/library/> (дата звернення: 15.03.18).
 14. Положення про Центр надання адміністративних послуг м. Харкова. URL: https://dozvil.kh.ua/polozhennya_ta_reglament.htm (дата звернення: 15.03.18).