

Кириченко О.В.,
слухач НАДУ,
керуючий справами виконавчого комітету
Черкаської міської ради, член виконавчого комітету

Персонал як фактор упровадження систем адміністративних послуг в органах публічної влади

У статті досліджено місце та роль персоналу як фактора впливу на розробку і впровадження систем адміністративних послуг в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування; сформульовано пропозиції з формування у службовців указаних органів нової системи цінностей, яка базується на європейських стандартах відносин влади і суспільства.

Ключові слова: адміністративні послуги, послуги органів публічної влади, стандарти належного врядування, удосконалення державного управління.

Кириченко О.В. Персонал как фактор внедрения систем административных услуг в органах публичной власти

В статье исследовано место и роль персонала как фактора влияния на разработку и внедрение систем административных услуг в органах исполнительной власти и органах местного самоуправления; сформулированы предложения по формированию у служащих этих органов новой системы ценностей, которая основывается на европейских стандартах отношений власти и общества.

Ключевые слова: административные услуги, услуги органов публичной власти, стандарты надлежащего управления, усовершенствование государственного управления.

Kyrychenko O.V. Staff as a factor in introduction of administrative services to public authorities

This article explores the place and role of staff as a factor of influence on the development and implementation of administrative services in the executive branch and local government, formulated proposals for the formation of these servants of a new value system based on European standards bodies and public relations.

Key words: administrative services, services of public authorities, standards of good governance, improving governance.

Постановка проблеми. На сьогодні місце та роль розбудови дієвої системи надання адміністративних послуг для подальшого розвитку України як правової, демократичної держави є очевидними як для наукової спільноти [3; 6–22], так і для керівництва держави [2; 4; 5].

Так, у програмі економічних реформ Президента України на 2010–2014 рр. упорядкування надання адміністративних послуг [2, с. 38–39] зазначено невід’ємним фактором поліпшення бізнес-клімату й залучення інвестицій [2, с. 9, 37], а також розвитку регіонів та місцевих громад [22].

Це завдання рівною мірою є актуальним як для адміністративних послуг, які надаються органами державної влади, так і для адміністративних послуг, які надаються органами місцевого самоврядування. Тому надалі по тексту для узагальненого визначення цих органів буде використовуватися термін “органи публічної влади”.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика адміністративних послуг, як і проблематика управління персоналом в органах публічної влади, вже достатньо широко досліджена вітчизняними науковцями. Так, дослідженням теми адміністративних послуг присвячені роботи І.Коліушка та В.Тимощука, які охоплюють широке коло аспектів цієї тематики – від теоретичних аспектів доктрини

адміністративних послуг [6, с. 14–22; 9, с. 7–15], питань оцінки їх якості [6, с. 48–52; 9, с. 19–35], організації їх надання [6, с. 53–187] до реформування публічної адміністрації в Україні (зокрема щодо відносин публічної адміністрації з громадянами) [6, с. 42–49] та правових аспектів надання публічних послуг під час проведення адміністративної та адміністративно-територіальної реформи [7, с. 9–14, с. 54–55]. У роботах Л.Тимченка [17], І.Котюк [19] досліджені правові аспекти адміністративних послуг, В.Долечека [12] та В.Михайлишина [16] – організаційно-правові; В.Сороко [13], Д.Сухініним [15] та А.Жуковською [18] проведений аналіз аспектів стандартизації та якості послуг; В.Авер'яновим [11], О.Поляком [14] та О.Скороходом [10] розглянуто послуги як чинник удосконалення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування; С.Жарою вивчено вітчизняний досвід надання адміністративних послуг за принципом організаційної єдності [20]. Ґрунтовне дослідження проблематики виведення регіонального управління (у тому числі місцевого самоврядування) на якісно новий рівень здійснено колективом авторів під керівництвом В.Куйбіди [22].

Ключові проблеми в забезпеченні кадровим ресурсом та основні напрями їх розв'язання ґрунтовно розглянуто авторським колективом у дослідженні “План модернізації державного управління. Пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування” [2, с. 49–64, 113–131].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Як було зазначено вище, сучасні вчені зробили вагомий внесок у розробку зазначеної тематики. Однак до сьогодні тематика адміністративних послуг і проблематика управління персоналом в органах публічної влади мало розглядалися в комплексі. Так, вплив персоналу на впровадження систем адміністративних послуг та, в подальшому, – на якість надання цих послуг, є малодослідженим.

Мета статті полягає у формуванні підходів до підвищення фахового потенціалу персоналу органів публічного управління як фактора впровадження систем адміністративних послуг.

Завдання, які слід вирішити для розв'язання цієї наукової проблеми:

- дослідити місце та роль персоналу як фактора впливу на розробку та впровадження системи адміністративних послуг в органі публічної влади;
- сформулювати пропозиції з формування у службовців цих органів нової системи цінностей, яка базується на європейських стандартах відносин влади і суспільства.

Виклад основного матеріалу. Центр політико-правових реформ в одному зі своїх досліджень ще у 2003 р. зазначав [1], що розбудова України як правової, демократичної держави вимагає радикальної зміни пріоритетів у державній діяльності й принципів та форм відносин між владою і приватними (фізичними та юридичними) особами. Людина, її права та свободи відповідно до Конституції України визнані найвищою соціальною цінністю. Держава не управляє суспільством, а надає йому послуги, а відтак – головне завдання сучасної держави полягає саме в наданні суспільству якісних послуг.

На рівні нормативно-правових документів тематика розбудови та впровадження системи надання адміністративних послуг в органах публічної влади в Україні вперше з'явилася ще у 2006 р. – після схвалення Кабінетом Міністрів України Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [3].

Термін “адміністративні послуги” будемо використовувати в значенні, установленому саме в цій Концепції [3], а саме: “...Адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб’єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо)...” . Це визначення за суттю не суперечить термінології проекту Закону України “Про адміністративні послуги” від 9 грудня 2011 р., прийнятому в першому читанні [4].

Отже, передбачуваними наслідками на сьогодні мали би бути розроблені й впроваджені такі системи в органах публічної влади всіх рівнів: від центральних органів державної влади до сільських і селищних рад. Однак, як свідчить проведений аналіз, кількість упроваджених систем є вкрай незначною. Водночас упродовж 2008–2011 рр. все більше органів публічної влади інформували і продовжують інформувати громадськість про впровадження цих систем чи їх певних елементів (переліків, стандартів тощо) у свою діяльність. Звичайно, на шляху до впровадження цих систем існувала і продовжує існувати ціла низка факторів, які цьому перешкоджали. До стримуючих факторів належать і відсутність законодавчої бази, невизначеність базової термінології, численність і суперечливість підзаконних нормативних актів, низьке ресурсне забезпечення тощо. Наведені чинники виявлені й досить глибоко досліджені вітчизняними науковцями.

Проте слід наголосити на наявності ще одного чинника, який виявлений і досліджений недостатньо – це фактор персоналу. У цій статті ми приділимо увагу впливу персоналу на розробку та впровадження системи адміністративних послуг в органі публічної влади.

Хронологічний аналіз виявив тенденції поширення доктрини “служіння” (“надання послуг”) серед органів публічної влади України як нового стандарту їхньої діяльності та дав змогу порівняти їх у часі зі стандартами діяльності органів публічної влади країн з розвинутою демократією.

Так, перша спроба сформулювати основні аспекти *доктрини* адміністративних послуг – поняття, ознаки, принципи надання; визначити основні завдання – на державному рівні була здійснена в лютому 2006 р.: Кабінетом Міністрів України була схвалена Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [3]. План заходів щодо реалізації зазначеної Концепції був ухвалений лише через півтора року – у червні 2007 р. [5]. І Концепція, і План заходів тривалий час лишалися не втіленими в реальне життя. Основною причиною стало нерозуміння змісту нової доктрини діяльності службовцями на місцях. Розуміння змісту цих документів потребувало від службовців органів публічної влади різних рівнів принципово іншого світогляду. Відомо, що проблема “чиновницького” (в негативному розумінні) світогляду дісталася Україні та її державним органам як спадщина від радянських часів. Упродовж довгих семи десятиків років у радянському суспільстві людина була лише “гвинтиком” державної машини, її права і свободи були здебільшого декларативними, а на реальні потреби мало хто зважав. Відповідну тактику поведінки демонстрували і державні органи.

Наведений стандарт світосприйняття і поведінки був характерний для службовців органів публічної влади того часу; досить поширеним цей стандарт лишається і зараз. Він докорінно різниться з моделлю поведінки службовців органів публічної влади країн з розвинутою демократією. Адже там доктрина “служіння” (“надання послуг”) з’явилася і поширилася ще наприкінці 80-х рр. минулого століття.

Основою цієї доктрини стало принципово інше бачення відносин органів влади і суспільства: в її основі лежить твердження про те, що суспільство для органів влади є споживачем державних публічних послуг, і головна мета діяльності державних установ – задоволення потреб і очікувань споживачів.

Саме задоволення потреб і очікувань споживачів є основною ідеєю міжнародного стандарту системи управління якістю (ISO 9001:2000). І якщо перші редакції цього світового стандарту стосувалися здебільшого споживачів товарів і послуг широкого вжитку, то поширення доктрини “служіння” розгорнуло дію цього стандарту і на відносини держави і громадянина.

Ідеологія доктрини адміністративних послуг стала наслідком поширення вимог цього стандарту на сферу державного управління. Нове розуміння мети діяльності державних установ відкрило шлях до широкого впровадження систем управління якістю в органах публічної влади у Великій Британії, США, Канаді, Нідерландах, Швеції, Фінляндії, Німеччині; наприкінці 90-х рр. XX ст. у країнах з розвинутою демократією це стало поширеною практикою.

В Україні світогляд задоволення потреб споживача через управління якістю набув поширення на початку 2000 р. Однак тривалий час впровадження системи управління якістю за міжнародним стандартом ISO 9001:2000 і, відповідно, поширення нового світогляду щодо ставлення до споживачів відбувалося виключно в приватному секторі й на органи публічної влади не поширювалося.

Лише у 2006 р. з'явилося перше бачення можливого впровадження цього стандарту в органах публічної влади. Але, незважаючи навіть на затвердження відповідної Програми [24], тривалий час воно існувало виключно в концептуальному баченні на рівні Голодержслужби. Тому сама ідеологія доктрини надання адміністративних послуг службовцями органів публічної влади різних рівнів лишилася здебільшого не зрозумілою та не сприйнятою. У 2007–2009 рр. тема адміністративних послуг була широко представлена в публічних виступах вітчизняних посадових осіб різних рівнів. Але поширення цього стандарту світосприйняття на місцях почалося з прогресивних очільників громад – міських, селищних голів, – які прагнули впровадити в життя ці стандарти. Також суттєвим фактором була грантова підтримка світової спільноти. Тож у 2007–2009 рр. за такого сприяння (здебільшого за грантами Агентства США з Міжнародного Розвитку (USAID) і за підтримки Центру політико-правових реформ) системи управління якістю за міжнародним стандартом ISO 9001:2000 були впроваджені у виконавчих комітетах міських рад міст Бердянська, Комсомольська, Славутича, Українки, Вінниці, Борисполя, Кам'янця-Подільського, Тернополя, Кривого Рога, Львова, Дніпропетровська, Луцька, Новограда-Волинського тощо.

Слід зазначити, що обов'язковим елементом розробки і впровадження системи управління якістю за міжнародним стандартом ISO 9001:2000 є **навчання** персоналу. Причому навчанню підлягає весь персонал установи [25, с. 5–6; 26, с. VI].

Адже **залучення працівників** є одним з восьми принципів, на яких система управління якістю ґрунтується; у редакції ДСТУ ISO 9000-2001 “Системи управління якістю. Основні положення та словник” цей принцип звучить так: “Працівники на всіх рівнях становлять *основу* організації, і їхнє *повне залучення* дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації” [26, с. VI]. Варто зацентувати увагу, що **метою** такого навчання є **залучення кожного працівника до нової системи цінностей**. Саме залучення, а не примус, оскільки працівник має стати носієм нової ідеології. Слід наголосити, що першим навчанню підлягає вище

керівництво – як носій і гарант нової системи цінностей установи [25, с. 3–5; 26, с. VI]. І саме ця нова система цінностей є базисом для багатьох принципових речей: інакшого розуміння мети діяльності, нових підходів до її оцінювання, нової моделі поведінки службовця стосовно споживача послуг тощо. Без зміни системи цінностей працівників органів публічної влади реального впровадження систем адміністративних послуг у цих органах не відбудеться. На рівні держави, вважаємо, достатньої кількості системних кроків у цьому напрямі зроблено не було.

Тривалий час зацікавленість держави сферою надання адміністративних послуг була ситуативною, безсистемною і суперечливою. Здебільшого її метою було намагання терміново залучити плату за надання таких категорій послуг до джерел наповнення державного бюджету. Наслідком стала значна кількість нормативно-правових актів, ухвалених з цих питань Президентом України, урядом та центральними органами виконавчої влади [27–38].

Аналіз якості та зіставності цих нормативно-правових актів виявляє цілу низку системних проблем у спробах управління цим процесом, однак це не є предметом нашого дослідження. Зазначимо лише, що жоден з наведених нормативно-правових актів не був спрямований на зміну світогляду службовців органів публічної влади.

Водночас навіть найдосконаліша система надання послуг (у тому числі адміністративних) формалізована якісними переліками, стандартами, правилами і процедурами, якщо вона не відображає реальну систему цінностей установи, лишається просто набором формальних правил. У такому разі задовольнити потреби суспільства в послугах нової якості вона не здатна.

Упровадження в життя українського суспільства європейських стандартів (у тому числі й правил “належного врядування”) є твердим напрямом і пріоритетом державної політики України. Черговим підтвердженням цього стало парафування 30 березня 2012 р. Україною і Євросоюзом Договору про Асоціацію. Для подальшого кроку в цьому напрямі – ратифікації та підписання – Україні необхідно продемонструвати європейській спільноті певні реальні досягнення. Якісних змін у діяльності органів публічної влади прагне і українське суспільство. Оскільки якісні зміни може принести лише формування нового світогляду службовців органів публічної влади, це має найближчим часом стати елементом державної політики.

Переконані, що саме зараз для формування нового світогляду працівників органів публічної влади є надзвичайно слушний момент, адже впродовж минулого року тривало реформування системи центральних органів виконавчої влади. У процесі реформування відбулося чимало зовнішніх змін – змін функцій, організаційних структур, керівного й певною мірою кадрового складу. Якщо ці зовнішні зміни невідкладно підкріпити змінами ідеології і світогляду, це, мабуть, і зумовить “точку неповернення” країни на шляху до європейських цінностей і стандартів життя.

Отже, одним з пріоритетів державної політики має стати забезпечення впровадження доктрини адміністративних послуг як нової ідеології держави і стандарту поведінки службовців, які її уособлюють, вона має бути доведена до кожного службовця.

Нацдержслужба як орган виконавчої влади, який формує єдину державну політику у сфері державної служби і забезпечує її реалізацію, бере участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування [39, п. 4 пп. 1], а також організовує та координує професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [39, п. 4 пп. 23], має

розробити певний стандарт знань з цього питання. На етапі первинного впровадження цей стандарт знань у максимально стислі терміни і майже одночасно має бути донесений до кожного службовця. Здійснити це належним чином зможе лише якісний носій – людина, яка фахово розуміється на цих питаннях і поділяє цей світогляд.

Окрему увагу слід приділити обов'язковості навчання керівників. Адже саме керівник установи, як правило, є фундатором її системи цінностей.

З метою закріплення результату в часі зазначений вище стандарт знань варто “прищеплювати” кожному, хто вступив на службу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Цю діяльність можуть реалізовувати регіональні Центри підвищення кваліфікації державних службовців.

Окрему увагу слід приділити підготовці керівного складу. Адже у разі декларування установою прогресивної системи цінностей (наприклад факт упровадження системи управління якістю і навіть одержання сертифіката відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2000), з призначенням керівника, який цю систему цінностей не поділяє, виникає ризик існування в цій установі системи “подвійних стандартів”. Без одного з ключових принципів – лідерства – за якого керівник є уособленням і гарантом системи цінностей установи, система управління якістю залишиться існувати лише на папері. Поширення таких негативних явищ поставить під загрозу надання суспільству адміністративних послуг стабільно високої якості, що є неприпустимим в умовах реалізації Програми економічних реформ Президента України на 2010–2014 рр. [2].

Висновки з даного дослідження. У процесі дослідження встановлено, що персонал як носій системи цінностей є **ключовим фактором** у впровадженні систем адміністративних послуг в органах публічної влади. Особливий вплив щодо реального впровадження в роботу органів публічної влади справляють керівники цих органів, їх особистісна система цінностей. Адже керівник є носієм і гарантом системи цінностей установи. Якщо керівник поділяє і є носієм системи цінностей доктрини послуг, це є запорукою відсутності “подвійних стандартів” у діяльності такого органу і гарантією надання суспільству адміністративних послуг стабільно високої якості. Без зміни системи цінностей працівників органів публічної влади реального впровадження систем адміністративних послуг у цих органах не відбудеться. Найближчим часом державі слід зосередитися саме на **поширенні ідеології** доктрини адміністративних послуг серед службовців органів публічної влади різних рівнів. Працівники цих органів мають стати **носіями нової системи цінностей**. Досягти цього можна саме через залучення, а не примус. І саме зараз, коли триває реформа органів влади, є надзвичайно слушний момент залучення персоналу до системи європейських цінностей. Це може стати складовим елементом реформи органів державного управління і вивести її результати на значно вищий рівень.

Для їх досягнення **пропонується:**

Нацдержслужбі:

1) у стислий термін розробити певний стандарт знань з доктрини “належного врядування” та адміністративних послуг;

2) визначити потребу у проведенні навчання персоналу через складання переліку органів публічної влади, чий персонал має пройти обов'язкове навчання. До цього переліку включити всі органи виконавчої влади (центральні та місцеві), а також органи місцевого самоврядування (принаймні, до рівня районних рад). Ті з них, які впровадили систему управління якістю за міжнародним стандартом ISO 9001:2000, до нього можна не включати;

3) у максимально стислі терміни донести розроблений стандарт знань до кожного службовця. Для цього в кожному органі організувати та провести обов'язкові виїзні навчальні семінари, залучивши до цієї роботи виключно якісних носіїв знань. Проконтролювати явку вищого керівництва. Про випадки неявки доповісти голові уряду, а по посадах державних службовців, призначення на які здійснює Президент України за поданням Кабінету Міністрів України або Кабінет Міністрів України, поставити до відома кадрову службу Кабінету Міністрів України;

4) включити розроблений стандарт до програми навчання вперше прийнятого на службу державного службовця (посадової особи місцевого самоврядування). Таке навчання зробити обов'язковим для всіх категорій державних службовців (посадових осіб місцевого самоврядування) упродовж перших двох місяців з дня складання присяги. Проводити його в регіональних Центрах підвищення кваліфікації державних службовців. Попередньо підготувати якісних викладачів – носіїв знань, здатних донести слухачам європейський стандарт мислення і світогляду;

5) розробити методичні рекомендації і рекомендовану програму навчання для осіб, зарахованих до кадрового резерву органів публічної влади різних рівнів, організувати їх упровадження;

б) включити знання стандартів “належного врядування” до базових кваліфікаційних вимог державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування, а також до умов конкурсного відбору на ці посади.

Особливу увагу слід приділити підготовці кадрового резерву на посади державних службовців, призначення на які здійснює Президент України за поданням Кабінету Міністрів України та Кабінет Міністрів України.

Фахівцям Нацдержслужби забезпечити контроль за включенням потрібних знань із стандартів “належного врядування” до програм підготовки персоналу всіх категорій.

Кадровій службі Кабінету Міністрів України включити до співбесід з кандидатами на зайняття посад зазначених категорій з'ясування ставлення кандидата до стандартів “належного врядування” з письмовим фіксуванням результатів співбесіди.

Зазначені вище заходи створять передумови для формування у персоналу органів публічної влади нової системи цінностей, яка базується на європейських стандартах відносин влади і суспільства. Органи публічної влади також сформулюють свої системи цінностей відповідно до державної політики та руху в напрямі європейських стандартів життя. Вказані системи цінностей стануть основою для кадрової політики таких органів (у тому числі критерієм відбору персоналу), а також для запровадження в повсякденне життя принципово інакшого ставлення органів влади до суспільства. Саме тоді доктрина адміністративних послуг повною мірою втілиться в життя.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі пов'язані з вивченням ролі кваліфікації персоналу в наданні адміністративних послуг; здатністю системи адміністративних послуг бути дієвою альтернативою системі управління якістю за міжнародним стандартом ISO 9001:2000; дослідженням структури ефективної системи адміністративних послуг, впливу її елементів на дієвість та ефективність.

Результати цих досліджень можуть стати прикладними інструментами для виведення організації роботи органів публічної влади на якісно новий рівень.

Список використаних джерел

1. Адміністративні послуги – нова якість держави / Центр політико-правових реформ // Пріоритети. – 2003. – № 6. – Режим доступу: <http://www.ucipr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=3568>.

2. Комітет з економічних реформ при Президентові України. Програма економічних реформ України на 2010–2014 рр. – Режим доступу: http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf.
3. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 лют. 2006 р. № 90-р. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80>.
4. Про адміністративні послуги : проект Закону України від 9 груд. 2011 р. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?pf3511=41734.
5. Про затвердження Плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 черв. 2007 р. № 494-р. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>.
6. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практ. посіб. / І. І. Бригілевич, С. І. Ванько, В. А. Загайний та ін. ; за заг. ред. В. П. Тимошука. – К. : СПД Москаленко О. М., 2010. – 440 с.
7. Коліушко І. Реформа публічної адміністрації в Україні: проекти концепції та законів / І. Коліушко, В. Тимошук. – К. : Центр політико-правових реформ, 2005. – 192 с.
8. Коліушко І. Управлінські послуги – новий інститут адміністративного права / І. Коліушко, В. Тимошук // Право України. – 2001. – № 5. – С. 30–34.
9. Тимошук В. П. Оцінка якості адміністративних послуг / В. П. Тимошук, А. В. Кірмач. – К. : Факт, 2005. – 88 с.
10. Скороход О. П. Надання послуг населенню органами місцевого самоврядування як пріоритет діяльності місцевої громади / О. П. Скороход // Стратег. пріоритети. – 2010. – Режим доступу: http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/St_pr14_15/7.pdf.
11. Виконавча влада і адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Ін Юре, 2002. – С. 150.
12. Долечек В. Надання управлінських послуг населенню органами виконавчої влади України: організаційно-правовий аспект : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Долечек В. – К., 2005. – 20 с.
13. Сороко В. М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості : навч. посіб. / В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2008. – С. 104.
14. Поляк О. В. Механізми надання управлінських послуг органами влади : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 / Поляк О. В. – Львів, 2006. – 20 с.
15. Сухінін Д. В. Формування політики надання якісних муніципальних послуг : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.04 / Сухінін Д. В. – Дніпропетровськ, 2008. – 20 с.
16. Михайлишин В. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг виконавчими органами місцевих рад / В. Михайлишин. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_3/10mvdmr.pdf.
17. Тимченко Л. Публічні послуги в Україні: розвиток нормативно-правового забезпечення / Л. Тимченко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_3/10tlmnpz.pdf.
18. Жуковська А. Ю. Шляхи підвищення якості адміністративних послуг органів виконавчої влади / А. Ю. Жуковська // Екон. простір. – 2008. – № 19. – С. 82–91. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2008_19/zhukov.pdf.
19. Котюк І. Адміністративні послуги як категорія адміністративного права / І. Котюк // Вісн. Київ. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. Юридичні науки. – 2010. – № 84. – С. 104–107.
20. Жарая С. Б. “Прозорий офіс” як практика надання адміністративних послуг сучасного європейського рівня / С. Б. Жарая. – Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/ej/ej10/doc_pdf/Zharaja.pdf.
21. Плата за адміністративні послуги: встановлення та використання (документ для обговорення) / Центр досліджень місцевого самоврядування, Центр політико-правових реформ. – 2011. – Режим доступу: www.cdms.org.ua/.../DocAdmSerrvse171_0...
22. Нова державна регіональна політика в Україні : збірник / за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. В. С. Куйбіди. – К. : Крамар, 2009. – 232 с.
23. План модернізації державного управління. Пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / [А. Вишневський (кер. авт. кол.), В. Афанасьєва, Р. Гекалюк та ін. ; за заг. ред. Т. Мотренка]. – К. : Центр адаптації держ. служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 396 с.

24. Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 трав. 2006 р. № 614. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=614-2006-%EF>.
25. Державний стандарт України. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001-2001. – К. : Держстандарт України, 2001. – 24 с.
26. Державний стандарт України. Системи управління якістю. Основні положення та словник : ДСТУ ISO 9000-2001. – К. : Держстандарт України, 2001. – 33 с.
27. Про заходи щодо упорядкування надання державних платних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 лют. 2009 р. № 251. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>.
28. Деякі питання державних платних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 берез. 2009 р. № 234. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>.
29. Про утворення Комісії з питань удосконалення порядку надання державних та адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квіт. 2009 р. № 486. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>.
30. Про затвердження Положення про Реєстр державних та адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 трав. 2009 р. № 532. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>.
31. Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг : Указ Президента України від 3 лип. 2009 р. № 508/2009. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>.
32. План організації підготовки проектів актів, спрямованих на забезпечення реалізації Указу Президента України “Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг” від 3 лип. 2009 р. № 508/2009. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>.
33. Деякі питання надання державних платних (адміністративних) послуг, видачі документів дозвільного характеру : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 лип. 2009 р. № 724. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>.
34. Про заходи щодо упорядкування державних, у тому числі адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 лип. 2009 р. № 737. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>.
35. Деякі питання надання державних, у тому числі адміністративних послуг (щодо інвентаризації послуг) : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 лип. 2009 р. № 959. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>.
36. Про внесення змін в Методичні рекомендації з розроблення стандартів адміністративних послуг, затвержені наказом Мінекономіки від 12 лип. 2007 р. № 219 : наказ Мінекономіки від 31 лип. 2009 р. № 799. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>.
37. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 січ. 2010 р. № 66. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>.
38. Деякі питання надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовт. 2010 р. № 915. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>.
39. Положення про Національне агентство України з питань державної служби : затв. Указом Президента України від 18 лип. 2011 р. № 769/2011. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/769/2011>.