

Юрій ШАРОВ, Тетяна МАМАТОВА

ГРОМАДСЬКИЙ МОНІТОРИНГ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ОГЛЯД СТАНУ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Постановка проблеми. Надання доступних, зручних адміністративних послуг високої якості є критично важливим для громадян. За результатами дослідження Фонду "Демократичні ініціативи" ім. Ілька Кучеріва та Київського міжнародного інституту соціології, виконане на замовлення Центру політико-правових реформ (2013 р.), 65 % громадян України переважно або повністю незадоволені якістю послуг, що надаються місцевою владою (33 % дали задовільну оцінку, 32 % – погану) [5]. Серед основних проблем користувачі відзначають складність процедур, великі черги, відсутність належної інформації, незручний режим роботи адміністративних органів тощо. Натомість місцевим органам влади бракує чітких та прозорих механізмів отримання зворотного зв'язку від мешканців. Подібна ситуація спостерігається по всій країні. Проблема могли б вирішити громадські організації, які за кордоном виконують роль громадського контролю та допомагають налагодити ефективний зворотній зв'язок між суб'єктами надання адміністративних послуг та їх отримувачами.

26 квітня 2013 р. у Києві відбулась стартова конференція ряду проєктів, які фінансуються Європейським Союзом у рамках Фонду розвитку громадянського суспільства з метою покращення якості надання адміністративних послуг в Україні завдяки посиленню ролі громадянського суспільства [3]. Один із презентованих проєктів – "Поширення кращих практик недержавного моніторингу надання адміністративних послуг" – впроваджується Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй та ставить за мету вдосконалити процес надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування у містах України за рахунок посилення громадського контролю та налагодження ефективного зворотного зв'язку. Проєкт реалізовуватиметься протягом 2013–2015 років у партнерстві з Львівською міською радою та громадським об'єднанням "Самопоміч". Крім цього, були презентовані 8 інших проєктів ЄС.

Грунтуючись на досвіді попередніх програм, проєкт "Поширення кращих практик недержавного моніторингу надання адміністративних послуг" має на меті вдосконалити процес надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування за рахунок посилення громадського контролю та налагодження ефективного зворотного зв'язку.

У межах першої фази проєкту авторами було здійснено дослідження "Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики", за результатами якого підготовлено статтю.

Огляд попередніх досліджень за темою. Проблема забезпечення якості адміністративних послуг в останні роки постійно заходиться в центрі уваги науковців і практиків публічного управління (наприклад, [1; 2; 14; 15; 17]). На виконання основних положень Закону України "Про адміністративні послуги" [6] видано низку нормативних документів. У попередніх роботах авторів розглядалися теоретико-методологічні підходи й методико-технологічні складові



ШАРОВ
Юрій Павлович,

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту та управління проєктами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України, м. Дніпропетровськ

Анотація: у статті наведено огляд стану нормативного регулювання діяльності щодо громадського моніторингу надання адміністративних послуг органами публічної влади. Запропоновано визначення відповідної категорії та концептуальну модель системи комплексної контрольної діяльності у сфері надання адміністративних послуг, сформульовано пропозиції щодо розвитку зазначеної діяльності на основі моделі.

Ключові слова: адміністративна послуга, громадський моніторинг, громадський контроль, нормативне регулювання, орган публічної влади, модель системи комплексної контрольної діяльності у сфері надання адміністративних послуг

УДК 351.9



МАМАТОВА

Тетяна Валеріївна,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту та управління проектами, Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, м. Дніпропетровськ.

Анотація: у статті наведено огляд стану нормативного регулювання діяльності щодо громадського моніторингу надання адміністративних послуг органами публічної влади. Запропоновано визначення відповідної категорії та концептуальну модель системи комплексної контрольної діяльності у сфері надання адміністративних послуг, сформовано пропозиції щодо розвитку зазначеної діяльності на основі моделі.

Ключові слова: адміністративна послуга, громадський моніторинг, громадський контроль, нормативне регулювання, орган публічної влади, модель системи комплексної контрольної діяльності у сфері надання адміністративних послуг

УДК 351.9

забезпечення якості муніципальних послуг і публічних послуг у сфері реалізації функції державного контролю [4; 18]. Але питання нормативного забезпечення громадського моніторингу надання адміністративних послуг в Україні ще не знайшло у вітчизняній фаховій літературі належного висвітлення.

З огляду на це, метою статті є огляд стану нормативного регулювання діяльності щодо громадського моніторингу надання адміністративних послуг органами публічної влади з урахуванням авторського визначення цього поняття, презентація моделі системи комплексної контрольної діяльності у сфері надання адміністративних послуг та формування пропозицій щодо розвитку зазначеної діяльності на основі моделі.

Виклад основного матеріалу. В Україні надання адміністративних послуг регулюється Законом України "Про адміністративні послуги", прийнятим у вересні 2012 року [6]. Цей нормативний документ є довгоочікуваним і значною мірою інноваційним. Серед новел Закону "Про адміністративні послуги" (далі – Закон) важливо вказати на такі: визначення поняття "адміністративна послуга"; встановлення обов'язку належно інформувати споживачів адміністративних послуг; запровадження інформаційних та технологічних карток; врегулювання порядку та строків надання адміністративних послуг; введення поняття "адміністративний збір"; встановлення обов'язку створення центрів надання адміністративних послуг – ЦНАП; розвиток електронного урядування [15].

Зазначені новели є втіленням принципів державної політики у сфері надання адміністративних послуг, які встановлені Законом, – верховенства права, у тому числі законності та юридичної визначеності; стабільності; рівності перед законом; відкритості та прозорості; оперативності та своєчасності; доступності інформації про надання адміністративних послуг; захищеності персональних даних; раціональної мінімізації кількості документів та процедурних дій, що потрібні для отримання адміністративних послуг; неупередженості та справедливості; доступності та зручності для суб'єктів звернень [6].

Реалізація на практиці основних положень Закону, безумовно, сприятиме розвитку організаційного та інформаційного складників вітчизняної системи забезпечення якості адміністративних послуг, але, на жаль, у Законі фактично відсутні положення щодо встановлення відповідності процесів надання послуг та самих адміністративних послуг встановленим вимогам.

Але окремі положення Закону України "Про адміністративні послуги", вказують певну його недосконалість з огляду на потребу здійснення моніторингу надання адміністративних послуг:

– адміністративна послуга за визначенням є "результатом здійснення повноважень", а не "результатом процесів" (як, наприклад у настановах ISO IWA 4), що ускладнює упровадження процесного підходу, особливо у частині вимірювання результативності процесів;

– відсутнє посилання на необхідність розробки стандартів адміністративних послуг національного рівня, якими встановлюються єдині мінімальні вимоги до якості послуг (адже інформаційні та технологічні картки адміністративних послуг такого нормативного навантаження не несуть);

– технологічні та інформаційні картки не містять розділів щодо критеріїв оцінювання якості адміністративних послуг та відповідних "точок контролю" з боку клієнтів;

– відсутні положення щодо організації процесів контролювання якості, зокрема, здійснення громадського моніторингу надання адміністративних послуг.

У Законі передбачено фактично лише два формати контрольної діяльності. По-перше, це зобов'язання суб'єктів надання адміністративних послуг забезпечити облаштування скриньки для висловлення суб'єктами звернень зауважень і пропозицій щодо якості надання адміністративних послуг, проведення щорічного аналізу таких зауважень і пропозицій, вжиття відповідних заходів (ст. 6). По-друге, серед основних завдань адміністратора ЦНАП – "здійснення контролю за додержанням суб'єктами надання адміністративних послуг термінів розгляду справ та прийняття рішень" (ст. 13) [6]. Але останнє положення може призвести до певного конфлікту інтересів у ситуації, коли адміністратор особисто надає адміністративні послуги у випадках, передбачених законом (ст. 13) [6]. Тобто адміністратор ЦНАП сам послуги надає і сам себе контролює.

Як видно, зазначені вище принципи та інноваційні ознаки (новели) Закону України "Про адміністративні послуги", інші положення Закону не акцентують належною мірою увагу на необхідності забезпечення відповідної якості послуг і зворотного зв'язку із клієнтами з приводу оцінювання якості послуг, а також щодо залучення клієнтів до встановлення стандартів адміністративних послуг.

Натомість у "Методичних рекомендаціях щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг" (2007 р.) визначено, що стандарт адміністративної послуги повинен передбачати вимоги, що забезпечують необхідний рівень доступності й якості адміністративної послуги в цілому, а також на кожному етапі її надання, зокрема й внесення запиту про надання адміністративної послуги, його оформлення і реєстрацію, очікування надання адміністративної послуги, її одержання, контроль за якістю такої послуги [10].

Цей документ також уміщує важливі положення щодо залучення громадськості до встановлення стандартів та оцінювання якості адміністративних послуг. Так, уже у розділі I Методичних рекомендацій зазначено, що контроль за повнотою та ефективністю застосування стандарту здійснюється органом, який затвердив стандарт, зокрема й із залученням громадськості.

Розділ II Методичних рекомендацій містить важливі положення, які можуть бути використані для організації результативного громадського моніторингу надання адміністративних послуг, а саме – визначено, що стандарт адміністративної послуги повинен передбачати вимоги, що забезпечують необхідний рівень доступності та якості адміністративної послуги в цілому, а також на кожному етапі її надання, включно із внесенням запиту про надання адміністративної послуги, його оформленням і реєстрацією, очікуванням надання адміністративної послуги, її одержанням, контролем за якістю адміністративної послуги. Надзвичайно важливим є додаткове акцентування на тому, що стандарт адміністративної послуги повинен, зокрема, закріплювати вимірювані вимоги до якості й доступності адміністративної послуги та враховувати думку й інтереси одержувача [10]. Корисним із точки зору розроблення критеріїв громадського моніторингу надання адміністративних послуг є також розділ IV зазначених рекомендацій "Критерії оцінки якості надання адміністративної послуги".

Необхідно зауважити, що і Закон України "Про адміністративні послуги" із відповідними підзаконними актами, і вказані Методичні рекомендації було видано на виконання основних положень Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади (2006 р.) [12]. У Концепції визначено, що розвиток системи надання адміністративних послуг повинен здійснюватися з урахуванням таких основних принципів: доступність послуг для всіх фізичних та юридичних

осіб; дотримання стандартів надання послуг; відповідність розміру плати за послуги економічно обґрунтованим витратам, пов'язаним з їх наданням; відкритість.

Варто вказати на міцний зв'язок вітчизняної Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та пов'язаних з нею документів із програмним документом Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) "Адміністрування як надання послуг, громадськість як клієнт", що був виданий ще у 1987 р. [19]. Цей документ акцентував увагу на тому, що одним із головних вихідних положень реформ публічного управління в розвинутих країнах є те, що організації публічного сектора існують насамперед для того, щоб надавати послуги клієнтам (споживачам, замовникам, користувачам тощо), а не з метою забезпечення працевлаштування службовців.

За рекомендаціями ОЕСД (1987 р.), до основних принципів надання публічних послуг як процесу реагування на потреби громадськості належать:

- відкритість – клієнти повинні знати, як здійснюється державне управління, які чинники обмежують діяльність держслужбовців, хто і за що несе відповідальність і як можна виправити ситуацію у випадку неправильних дій;
- залучення клієнтів – відносини з клієнтами формуються на підґрунті того, що клієнти сприймаються як активні учасники пропозицій та дій органів державної влади;
- задоволення потреб клієнтів – послуги надаються у відповідь на конкретні запити людей;
- доступність – клієнти повинні мати легкий доступ до органів влади в зручний час та до інформації в зручній формі [16; 19].

Чверть століття реформування сфери публічних послуг докорінно змінили гасло: замість "громадськість як клієнт" (public as a client) у багатьох країнах зараз лунає "громадянин як зацікавлена сторона" (citizen as a stakeholder) [20–25].

Незважаючи на значний прогрес у розбудові системи забезпечення якості публічних послуг, що спостерігається в Україні в останні роки, констатуємо, що громадяни повною мірою ще не відчують себе навіть клієнтами. Тому й органам, що надають публічні послуги, і громадянам необхідно разом пройти шлях до побудови відносин у форматі зацікавлених сторін. Прогресу на цьому шляху сприятиме активізація процесів громадського моніторингу надання послуг органами публічної влади, який авторами пропонується розглядати, як діяльність громадськості, інститутів та організацій громадянського суспільства з постійного, періодичного або разового спостереження за якістю надання адміністративних послуг органами публічної влади з наступним реагуванням або накопиченням інформації для подальшого реагування з метою покращення якості надання зазначених послуг.

Сучасний стан нормативного регулювання діяльності громадських організацій створює відповідні рамкові можливості для розбудови системи результативного громадського моніторингу надання адміністративних послуг органами публічної влади. Особливо підкреслимо, що можливість і доцільність залучення громадськості до громадського моніторингу надання адміністративних послуг з метою забезпечення їх якості опосередковано визначено ст. 21 Закону України "Про громадські об'єднання" від 22 березня 2012 р. № 4572-VI, де, зокрема, проголошено, що до прав громадських об'єднань належать вільне поширення інформації про свою діяльність, пропагування своєї мети, звернення до органів влади, їхніх посадових і службових осіб із пропозиціями (зауваженнями), заявами (клопотаннями), скаргами, одержання публічної інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, участь у розробленні проектів нормативно-правових актів, що стосуються сфери діяльності громадського об'єднання та важливих питань державного і суспільного життя [8].

Необхідно також відзначити, що в сучасній Україні недостатньо використовується такий ресурс громадського моніторингу, як консультації з громадськістю. У Поста-

нові Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 "Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики" визначено, що такі консультації можуть здійснюватись у безпосередній формі через публічне громадське обговорення та у опосередкованій формі через вивчення громадської думки [9].

Відповідно до зазначеної постанови участь громадськості у формуванні та впровадженні державної політики також може бути реалізована через постійно діючі колегіальні виборні консультативно-дорадчі органи – громадські ради при органах виконавчої влади. Громадський моніторинг також може бути реалізований у форматі громадської експертизи. Порядок сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади встановлює відповідна постанова Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 р. № 976 [11].

Надзвичайно важливим для розвитку системи громадського моніторингу надання адміністративних послуг є увага до цього питання з боку вищого керівництва країни. У щорічному посланні Президента України до Верховної Ради "Про внутрішнє та зовнішнє становище України у 2013 р." [7] визначено, що утвердження позицій громадянського суспільства потребує посиленої системи громадського контролю, що забезпечуватиме, по-перше, врахування інтересів громадян в управлінських рішеннях і діях органів державної влади, по-друге, підвищення прозорості, звітності, відповідальності при виконанні органами державної влади своїх функцій, адже складником ефективної системи управління є ухвалення суспільно важливих рішень неодмінно зі схваленням їх громадськістю.

Питання участі громадськості у забезпеченні якості надання адміністративних послуг знайшло своє відображення навіть у Національному плані дій з упровадження ініціативи "Партнерство "Відкритий Уряд". Так, у травні 2013 р. на розширеному засіданні Координаційної ради з питань реалізації в Україні ініціативи "Партнерство "Відкритий Уряд" було визначено, що актуальним завданням є впровадження ефективної системи державного та громадського контролю за діяльністю центрів надання адміністративних послуг. Із цією метою запропоновано створювати умови для відкриття громадських приймалень при дозвільних центрах, де громадяни зможуть отримувати безоплатну правову допомогу, а також залучати представників громадськості до незалежного моніторингу ефективності надання цих послуг та виявлення проблемних питань у цьому процесі [13].

Наведений вище стислий огляд стану нормативного регулювання діяльності з громадського моніторингу надання адміністративних послуг органами публічної влади в Україні дозволяє зробити висновок про відсутність системного підходу у цій сфері. На нашу думку, гострота наслідків такого підходу може бути зменшена шляхом розвитку елементів системи комплексної контрольної діяльності у сфері надання адміністративних послуг (рис. 1).

Будь-яке контролювання не може здійснюватись, доки не встановлені стандарти, на відповідність яким має здійснюватись оцінювання процесів чи продуктів діяльності. Відповідно до цього вихідного положення у запропонованій моделі інтерпретовано принцип "залучення клієнтів", який передбачає наявність позиції, відповідно до якої клієнти мають бути залучені до встановлення стандартів послуг та оцінювання їх якості. У роботі [24] для сучасного клієнта публічної послуги навіть визначено п'ять ролей (замовник, розробник, особа, що приймає рішення, продюсер і постачальник, оцінювач).

Тому комплексність системи передбачає, по-перше, залучення до розроблення стандартів адміністративних послуг широкого кола зацікавлених сторін, серед яких основними є держава, суб'єкти надання адміністративних послуг, клієнти адміністративних послуг та громадські організації. Для забезпечення фаховості стандартів можливим є також залучення професійних організацій у сфері стандартизації та науковців сфері державного управління (складник моделі "Встановлення вимог").



Рис. 1. Модель системи комплексної контрольної діяльності у сфері надання адміністративних послуг

Другий складник моделі (“Встановлення відповідності вимогам та постійне поліпшення”) має характеризувати комплексний підхід до встановлення відповідності процесів надання адміністративних послуг визначеним стандартам: лише поєднання ресурсів державного контролю, контролю з боку самих клієнтів та громадського контролю зможе забезпечити результативність процесів контролювання. Також доцільно при контролюванні якості адміністративних послуг залучати професійні аудиторські організації з огляду на міжнародний досвід та вітчизняну практику впровадження в органах публічної влади систем управління якістю. Оскільки будь-які стандарти встановлюють лише мінімальні вимоги до об’єкта стандартизації, у цьому складникові частині моделі також зроблено наголос на необхідності забезпечення постійного поліпшення процесів надання адміністративних послуг.

Жоден із чинників у сфері надання публічних, зокрема адміністративних, послуг не зможе одноосібно забезпечити їх належну якість. Лише об’єднання зусиль усіх зацікавлених сторін гарантуватиме успіх. Тому активізація процесів громадського моніторингу надання адміністративних послуг може стати тим каталізатором, який прискорить просування України до когорти держав, де громадяни стали реальною основою зацікавленою стороною.

Висновки та напрями подальших досліджень. У статті наведено огляд стану нормативного регулювання діяльності щодо громадського моніторингу надання адміністративних послуг органами публічної влади. Запропоновано визначення відповідної категорії та концептуальну модель системи комплексної контрольної діяльності у сфері надання адміністративних послуг, сформовано пропозиції щодо розвитку зазначеної діяльності на основі моделі. Отже, надзвичайно актуальним стає вивчення чинних міжнародних та вітчизняних практик громадського моніторингу у сфері надання публічних послуг як основи для подальшого навчання представників громадських організацій та органів публічної влади.

Література:

1. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / автор-упоряд. В. П. Тимошук. – К. : Факт, 2003. – 496 с.

2. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади : монографія / А. О. Чемерис, М. Д. Лесечко, А. В. Ліпенцев [та ін.] ; за заг. ред. А. О. Чемериса. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 152 с.
3. Маматова Т. Кращі практики недержавного моніторингу надання адміністративних послуг: європейський досвід для України / Тетяна Маматова // Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали 10-ї регіон. наук.-практ. конф., 16 трав. 2013 р., м. Дніпропетровськ / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – С. 32 – 34.
4. Маматова Т. В. Теоретико-методологічні засади реалізації функції державного контролю як публічної послуги : автореф. дис... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / Маматова Тетяна Валеріївна ; Класичний приватний ун-т. – Запоріжжя, 2010. – 36 с.
5. Оцінка населенням України якості надання адміністративних послуг [Електронний ресурс] / Центр політико-правових реформ. – Режим доступу : <http://www.pravo.org.ua/publicna-administratsiia/2011-07-20-17-42-30/1346-otsinka-naselenniam-ukrainy-iakosti-nadannia-administrativnykh-posluh.html>. – Назва з екрану.
6. Про адміністративні послуги : закон України № 737 від 6 вер. 2012. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>.
7. Про внутрішнє та зовнішнє становище України у 2013 р. : щорічне Послання Президента України до Верховної Ради від 6 черв. 2013 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://koda.gov.ua/files/17.06.2013_3.pdf.
8. Про громадські об'єднання : закон України від 22 бер. 2012 № 4572-VI. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/>.
9. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 3 лист. 2010 № 996. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/>.
10. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг : наказ Мінекономіки України від 12 лип. 2007 р. № 219. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=145762&cat_id=145747.
11. Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 5 лист. 2008 № 976. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/>.
12. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лют. 2006 р. № 90-р [Електронний ресурс] // Офіц. вісн. України. – 2006. – № 7. – С. 167.
13. Протокол № 2 Розширеного засідання Координаційної Ради з питань реалізації в Україні Ініціативи "Партнерство "Відкритий Уряд" від 28 трав. 2013 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://civic.kmu.gov.ua/consult MVC_kmu/uploads/attach-1516-1168829242.pdf.
14. Системи управління якістю при наданні муніципальних послуг у відповідності до вимог ISO 9001:2008: існуючі практики та напрями удосконалення : аналіт. дослідж., виконане в рамках Проекту ПРООН "Муніципальна програма врядування та сталого розвитку" / авт. Тетяна Маматова, Олена Бортнік. – К. : ПРООН МПВСР, 2013. – 56 с.
15. Сороко В. М. Підхід до законодавчого врегулювання надання публічних послуг органами державної влади. – К. : НАДУ, 2008. – 32 с.
16. Тимошук В. Оцінка якості адміністративних послуг у ЦНАП [Електронний ресурс] / Віктор Тимошук. – Режим доступу : http://fmd.kh.ua/wp-content/uploads/2013/05/Timoshhuk_29.05.2013.ppt.
17. Уряд для громадян. Ініціативи щодо поліпшення якості послуг / Пер. с англ. – Л. : SIGMA PHARE, 2000. – 293 с.
18. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності [Електронний ресурс] : практич. посібн. ; вид. 2-ге, доповн. і доопрац. / [Бригілевич І.І.,

Ванько С.І., Загайний В.А., Коліушко І.Б., Курінний О.В., Стоян В.О., Тимошук В.П., Шиманке Д.] ; за заг. ред. Тимошука В.П. – К. : СПД Москаленко О.М., 2011. – 432 с. – Режим доступу : http://www.pravo.org.ua/images/documents/CfAS_2ed.pdf.

19. Шаров Ю. П. Муніципальні послуги: шлях до високої якості: монографія / Ю. П. Шаров, Д. В. Сухінін. – Мелітополь : ВБ ММД, 2008. – 136 с.

20. Administration as a Service – the Public as a Client : The OECD Report / OECD. – 1987. – 144 p.

21. Citizens as Partners : OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making / OECD. – Paris Cedex : OECD Publishing, 2001. – 112 p.

22. Focus on Citizens: Public Engagement for Better Policy and Services / OECD. – Paris Cedex : OECD Publishing, 2009. – 322 p.

23. Getting Serious on Client Service : An IPAA Policy Discussion Paper / Institute of Public Administration Australia, November 2011. – 35 p.

24. Luoma-aho V. Faith-holders as Social Capital of Finnish Public Organisations : Academic Dissertation. Studies in Humanities 42 / Vilma Luoma-aho : University of Jyväskylä. – Jyväskylä : Jyväskylä University Printing House, 2005. – 368 p.

25. Matei L. Behaviour and action: citizens vs. public services : / Lucica Matei, Ani Matei ; National School of Political Studies and Public Administration (NSPSPA) // MPRA Paper No. 26787, posted 17 Nov. 2010. – 17 p. – Access mode : <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/26787/>.

26. Suggett D. Citizen and Stakeholder Participation: Strategies and Challenges for the Australian Public Sector / Dahle Suggett // Paper for IPAA South Australia, A Focus on Customer and Citizen Participation and Partnerships, March 2012. – PTR CONSULTING, 2012. – 17 p.