

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, СЛУЖБА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ



Д. В. Неліпа,
доктор політичних наук, доцент,
завідувач кафедри державного управління
філософського факультету,
Київський національний університет
ім. Тараса Шевченка

ОСНОВНІ ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Якість – це коли все зроблено правильно, навіть якщо ніхто не перевіряє.
Генрі Форд

У статті з'ясовано сутність поняття «якість державної служби». Проаналізовано основні чинники, що впливають на якість державної служби, зокрема це модель державної служби, професійна компетентність персоналу, чіткий розподіл посад на політичні та адміністративні, баланс захищеності і відповідальності державного службовця, гнучка система оплати праці. Підтверджено, що професійна компетентність державних службовців формується та вдосконалюється завдяки системі професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Визначено основні шляхи підвищення якості державної служби в Україні, а саме: законодавче закріплення політичної відповідальності державних службовців, забезпечення високого рівня їх професійної підготовки, формування справедливої системи оцінювання і стимулювання забезпечення якості державної служби.

Ключові слова: якість державної служби, якість послуг, чинники, що впливають на якість державної служби, професійна компетентність, професійне навчання.

D. V. Nelipa,

doctor of political sciences, associate Professor, head of the chair of public administration of Taras Shevchenko National University of Kyiv

WAYS OF ENSURING THE QUALITY OF PUBLIC SERVICE

The essence of the concept of «quality of public service» is found out in the article. The basic factors which affect the quality of public service, in particular – a model of public service, professional competence of staff, a clear division of positions on political and administrative balance security and civil servants, flexible system of payment are also analysed. It is confirmed that the professional competence of civil servants is formed and perfected through the system of vocational education and training.

The main ways of improving the quality of public service in Ukraine, main by legislative strengthening of political responsibility of civil servants, security of a high level of training, the formation of a fair system of evaluation and promotion of quality assurance of public service are determined.

Key words: quality of public service, quality of service, factors which affect the quality of the civil service, professional competence, vocational training.

Д. В. Неліпа,

*доктор политических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного управления,
Киевский национальный университета им. Тараса Шевченко*

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

В статье раскрыта сущность понятия «качество государственной службы». Проанализированы основные факторы, влияющие на качество государственной службы, в частности это модель государственной службы, профессиональная компетентность персонала, четкое распределение должностей на политические и административные, баланс защищенности и ответственности государственного служащего, гибкая система оплаты труда. Подтверждено, что профессиональная компетентность государственных служащих формируется и совершенствуется благодаря системе профессионального обучения и повышения квалификации.

Определены основные пути повышения качества государственной службы в Украине, а именно: законодательная фиксация политической ответственности государственных служащих, обеспечение высокого уровня их профессиональной подготовки, формирование справедливой системы оценивания и стимулирования обеспечения качества государственной службы.

Ключевые слова: качество государственной службы, качество услуг, факторы, влияющие на качество государственной службы, профессиональная компетентность, профессиональное обучение.

Постановка проблеми. Вхідження України до Європейського Союзу вимагає передусім реформування інституту державної служби, який є невід'ємною складовою всіх управлінських процесів та покликаний забезпечити не лише ефективне функціонування та взаємодію всіх гілок влади, а й повинен виконувати головне призначення держави – служити громадянину. Реалії сьогодення демонструють кризу вітчизняної системи державного управління, неспроможність державної служби стати дієвим посередником між владою і громадянином у реалізації його інтересів, забезпеченні прав та свобод. А в часи соціально-економічної кризи та в період строгої економії принципи й показники ефективності діяльності, а також питання якості роботи організацій публічного сектору є ключовими факторами реагування на мінливі потреби суспільства та очікування громадян і установ [1, с. 7]. Тож задоволення потреб громадян, захист демократичних цінностей, створення умов для політичної та економічної свобод, забезпечення розвитку відкритого громадянського суспільства є пріоритетом для державної служби нової України. Реалізація цих завдань можлива лише за умов підвищення якості надання адміністративних послуг громадянам органами державної влади та місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти надання адміністративних послуг та забезпечення їх якості розглядають такі вітчизняні вчені, як К.Ващенко [16], Н.Гончарук, Л.Прокопенко [2], Д.Горелов [3], Ю.Ковбасюк [4; 5], А.Ліпенцев [6], Т.Пахомова [9], С.Серьогін, В.Ліола, І.Хожило [18], Ю.Шаров [19]. Проте невирішеним залишається питання пошуку шляхів забезпечення якості державної служби з урахуванням основних чинників, які впливають на неї.

Метою статті є визначення основних чинників забезпечення якості державної служби. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі дослідницькі завдання: з'ясувати сутність поняття «якість державної служби»; проаналізувати основні чинники, що впливають на якість державної служби; визначити основні шляхи підвищення якості вітчизняної державної служби.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для України одним із найактуальніших питань сьогодення є якість влади взагалі та якість державного управління й державної служби зокрема. Адже від якісного функціонування інституту державної служби залежить ефективність усієї системи державного управління. У демократичному суспільстві державна служба має забезпечувати дотримання прав та свобод людини й громадяни-

на через надання фізичним і юридичним особам якісних державних послуг, а також послуг політичному керівництву країни.

Міжнародний досвід свідчить, що одним із найдієвіших механізмів підвищення якості роботи органів державної влади з точки зору потреб споживачів є моніторинг результативності та ефективності функціонування інститутів державної служби на основі універсального стандарту управління якістю ДТСУ ISO 9001-2001, нормативів виконання посадових обов'язків, правил щорічної оцінки та атестації державних службовців, кваліфікаційних характеристик різних категорій державних службовців, процедур добору та заміщення посад, механізмів проведення службових розслідувань [5, с. 275]. Ще в 2006 р. Кабінетом Міністрів України було затверджено Програму запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади, яка мала б сприяти оптимізації процесів планування, розподілу ресурсів, а також визначенню додаткових підходів до об'єктивного оцінювання результатів їх діяльності [15]. Однак і сьогодні питання реформування державної служби, підвищення її якості, забезпечення результативності, ефективності та ощадливості діяльності органів влади залишається актуальним для вітчизняної теорії та практики.

Філософська категорія «якість» тлумачиться як фіксована свідомістю визначеність певного предмета, невіддільна від самого факту його існування як даного предмета [17, с. 483]. Міжнародною організацією зі стандартизації ISO прийняте таке визначення якості: «Якість - сукупність характеристик об'єкта, що стосуються його здатності задовольняти встановлені та передбачувані потреби» [7].

В Енциклопедії державного управління «якість управління» (*англ. quality of management*) – це оцінка процесу управління, що визначається ступенем досягнення встановленої мети та раціональністю організації процесу її досягнення... Забезпечення якості управління передбачає розробку стандартів якості, розподіл відповідальності за якість та контроль якості робіт... Обов'язковою умовою якісного управління є регулярна звітність суб'єктів управління [4, с. 730–731]. У контексті публічного сектору якість – це надання певних публічних послуг, що відповідають таким критеріям: відповідність законам та правовим нормам; задоволення потреб громадян/клієнтів; задоволення потреб інших зацікавлених сторін (персоналу, політичних і фінансових партнерів, а також інших установ) [1, с. 76]. За чинними в Україні нормативно-правовими документами «якість послуги» – це сукупність споживчих властивостей послуги (без-

перервність, доступність тощо), що визначають її здатність задовольнити потреби споживача і характеризуються встановленими показниками [14].

Враховуючи зазначене вище, а також те, що державна служба – це професійна діяльність посадових осіб, які здійснюють певні функції від імені держави або уповноважених державних інститутів [10, с. 23], якість державної служби будемо розуміти як сукупність властивостей, що визначають здатність державних службовців задовольнити встановлені та передбачувані потреби громадян.

На нашу думку, до основних чинників, які впливають на якість державної служби в Україні, слід віднести такі: модель державної служби (кар'єрна або посадова), чіткий розподіл посад на політичні та адміністративні, баланс захищеності та відповідальності державного службовця, гнучка система оплати праці, професійна компетентність персоналу.

Для забезпечення якості державної служби необхідно вчасно й адекватно реагувати на всі чинники, що впливають на неї. Для цього в стратегічному документі, що визначає засади діяльності державної служби, – новому законопроекті «Про державну службу» визначено модель державної служби (змішана) та розроблено механізми її формування й розвитку; проведено розподіл посад на політичні й адміністративні, а також передбачено механізми взаємодії політиків та адміністраторів; підвищено мотивацію державних службовців (захист від свавільних звільнень, забезпечено прозорість кар'єрного зростання, передбачено, щоб розмір посадового окладу становив основну частку в бюджеті заробітної плати і був достатнім для життя, тощо); створено умови для безперервного самовдосконалення державного службовця, підвищення рівня його професійної компетентності [16].

Закон України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI не вирішував питання щодо віднесення радників політичних осіб та їх патронатні служби до державної служби, а також залишав невирішеним питання взаємодії, підпорядкування посадовця на політичній посаді із керівником державної служби в державному органі. Новий проект визначає, що зміна керівників не може бути підставою для припинення державним службовцем державної служби на займаній посаді з ініціативи новопризначених керівників. Практика ж свідчить, що за Кодексом законів про працю державний службовець повністю незахищений від свавільного і політично мотивованого новим керівництвом звільнення (наприклад під виглядом реорганізації державного органу або за результатами атестації державного служ-

бовця). Також тут варто зазначити і про відсутність реального захисту держслужбовців профспілками.

Це питання є дуже важливим для сучасного етапу розвитку України, адже кожна зміна політичного керівництва держави завжди тягнула за собою зміну цілої армії державних службовців, насамперед вищих рангів. Однією з головних причин цього явища є те, що насправді неможливо забезпечити повну політичну нейтральність державної служби (її департизацію та деполітизацію) [5, с. 102], оскільки кожна посадова особа має певні політичні погляди чи переконання, які прямо чи опосередковано впливають на якість виконання її професійних обов'язків. Тому для побудови чіткої вертикалі виконавчої влади логічним видається добір на ключові посади працівників за принципом відданості правлячій партії, коаліції чи керівнику. Це дає змогу в найкоротші терміни сформувати команду однодумців (хоч і не завжди високопрофесійних), яка буде нести як колективну, так і персональну відповідальність за ефективність функціонування конкретного органу державної влади і системи державного управління в усій країні. Така практика («система патронажу») була досить поширеною в західних демократіях, зокрема в Сполучених Штатах Америки – до 1883 р. і є, на нашу думку, цілком доцільною на етапі інституціонального становлення державності [8, с. 226–227]. Тоді зникає необхідність після кожних виборів проводити люстрацію чи інші заходи по боротьбі із політичними опонентами.

Недосконалість системи оплати праці призводить до того, що розмір заробітної плати державного службовця значною мірою залежить від волі керівника державного органу (преміювання, розподіл доплат і надбавок тощо). Однак, якщо вибудувати справедливую систему мотивації та контролю за якістю виконання державним службовцем своїх безпосередніх обов'язків на основі певних показників та зрозумілих критеріїв їх оцінювання, тоді буде мінімізований волюнтаризм керівника будь-якого рівня. При цьому управління за допомогою мотивації є дешевшим, оскільки самоконтроль і співпраця зменшують витрати на контроль [5, с. 454]. Так, для стимулювання розвитку систем забезпечення якості в передових країнах запроваджені національні премії – Премія Е.Демінга в Японії (1958), М.Болдріджа в США (1987), Європейська премія якості (1991), Шведська премія якості (1992) та ін. [4, с. 730].

Практика підтверджує необхідність управління якістю державної служби, діяльності з її постійного підвищення. Зокрема, в Європейському Союзі на основі Моделі досконалості Європей-

ського фонду управління якістю (EFQM) організаціями публічного сектору було розроблено інструмент всеохопного управління якістю – Загальну схему оцінювання (CAF). Фундаментальною основою моделі CAF є припущення про те, що найкращі результати діяльності організацій, результати для громадян/клієнтів, працівників та суспільства досягаються завдяки лідируючій ролі керівництва через планування та реалізацію стратегій, персонал, партнерство, ресурси та процес... Хоча CAF, перш за все, акцентує увагу на оцінці ефективності управління та виявленні організаційних особливостей, які можуть зробити вдосконалення можливим, кінцева мета полягає у сприянні належному врядуванню [1, с. 9, 12].

Беззаперечним також є твердження про те, що якість державної служби залежить від професійної компетентності корпусу державних службовців. Ця професійна компетентність формується й удосконалюється, зокрема, завдяки і системі професійного навчання державних службовців, яка передбачає підготовку магістрів та підвищення кваліфікації у галузі знань «Державне управління». Вітчизняна система професійного навчання державних службовців реагує на всі події, які відбуваються в нашому суспільстві: зазнала змін мережа навчальних закладів, що здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; модернізуються навчальні плани підготовки магістрів з державного управління; скасовано фінансування державного замовлення на підготовку магістрів за спеціальністю «Державна служба» (вступ 2014 р.).

Однак зміни в законодавстві ставлять перед системою професійного навчання державних службовців нові виклики – приведення у відповідність нормативно-правової бази, що регулює підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Новий Закон України «Про вищу освіту» спростив перелік стандартів вищої освіти (державні, галузеві, стандарти вищого навчального закладу); унормував питання забезпечення якості освіти, що передбачає здійснення щорічного оцінювання здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних і педагогічних працівників та регулярне оприлюднення результатів таких оцінювань на офіційному веб-сайті вищого навчального закладу, на інформаційних стендах та в будь-який інший спосіб [11]. Розглядати питання розвитку системи професійного навчання варто з двох взаємопов'язаних сторін: здобуття вищої освіти та підвищення кваліфікації. Але новий Закон Украї-

ни «Про вищу освіту» не охоплює питання підвищення кваліфікації державних службовців (крім педагогічних працівників).

Сьогодні основний акцент у процесі реформування державної служби зроблено на освіті державного службовця, його професійній діяльності та кар'єрному зростанні [16]. А тому питання розвитку національної системи професійного навчання державних службовців залишається досить актуальним. У новій редакції Закону України «Про державну службу» передбачено, що реалізація права громадян України на рівний доступ до державної служби забезпечуватиметься: запровадженням єдиних вимог до кваліфікації та професійної компетентності державних службовців з урахуванням кола, складності та відповідальності виконуваних ними завдань та обов'язків; плануванням підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації в галузі знань «Державне управління» та заміщення підготовленими фахівцями посад державних службовців. Але, якщо в Законі України «Про державну службу» № 4050-VI від 17 листопада 2011 р. визначено мінімальні загальні вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня особи, яка претендує на зайняття посади державної служби (в основному це повна вища освіта, крім посад підгруп V-2, V-3, V-4), то в новому законопроекті загальними вимогами до осіб, які претендують на вступ на державну службу, визначено наявність вищої освіти без уточнення чи диференціації за категоріями. Дійсно, для частини посад державної служби достатньо було б диплома бакалавра, але на сьогодні в системі професійного навчання державних службовців здійснюється лише підготовка магістрів галузі знань «Державне управління».

Тому зараз соціально назрілою є потреба розвивати галузь знань «Державне управління» за ступеневим принципом, тобто розпочати готувати фахівців за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти. Отже, вищі навчальні заклади, які готують магістрів галузі знань «Державне управління», повинні запровадити відповідні галузеві стандарти вищої освіти, що передбачають розробку освітньо-кваліфікаційної характеристики та освітньо-професійної програми з підготовки бакалаврів цієї галузі знань. Тобто необхідно рухатися таким шляхом: від якісної фахової освіти – до якісної державної служби.

Щодо професійного розвитку законопроектом передбачається: створення умов державним службовцям для підвищення професійної компетентності; запровадження індивідуальної програми підвищення професійної компетентності; підвищення професійної компетентності не рідше од-

ного разу на три роки. Але постає питання, чи спроможна буде існуюча система професійного навчання державних службовців забезпечити підвищення професійної компетентності всіх державних службовців кожні три роки? Невирішеним також залишається питання фінансування підвищення професійної компетентності, адже така норма закону (не рідше одного разу на три роки) суттєво збільшить витрати держбюджету на навчання державних службовців і не дає ніяких гарантій окупності цих коштів.

Ураховуючи складну економічну ситуацію в нашій країні, прийняті Урядом заходи щодо економного та раціонального використання державних коштів [13], дотримання принципів безперервності та доступності освіти, варто активніше запроваджувати для підвищення кваліфікації дистанційну форму навчання. Крім економії, така форма навчання сприятиме більшому охопленню державних службовців навчанням. Для збереження мережі навчальних закладів, що здійснюють магістерську підготовку з державного управління, необхідно або забезпечити їх фінансування з державного бюджету, або повністю комерціалізувати освіту, що, однак, не передбачається новим законодавством. Тим більше, що далеко не всі державні службовці спроможні навчатися за власні кошти.

Висновки. Отже, державна служба, будучи базовим інститутом системи державного управління, який на практиці реалізує функції держави, забезпечує дотримання конституційних норм і гарантій. Від якості державної служби безпосередньо залежить і ефективність усієї системи державного управління. Якість державної служби розуміємо як сукупність властивостей, які визначають здатність державних службовців задовольнити встановлені та передбачувані потреби громадян.

Головними чинниками, що впливають на якість державної служби, вступають: модель державної служби (кар'єрна або посадова), професійна компетентність персоналу, чіткий розподіл посад на політичні та адміністративні, баланс захищеності та відповідальності державного службовця, гнучка система оплати праці.

До основних шляхів підвищення якості державної служби в Україні слід віднести:

– нормативно-правове закріплення політичної відповідальності державних службовців (зокрема в новому Законі України «Про державну службу»), що введе в законне русло існуючу практику кадрових «чисток» і дасть змогу громадськості під час виборів об'єктивніше оцінити правлячу політичну партію чи коаліцію;

– розвиток системи професійного навчання (приведення у відповідність із Законом України «Про вищу освіту» нормативно-правових актів, що регулюють питання професійного навчання державних службовців; розробка галузевих стандартів вищої освіти з підготовки бакалаврів галузі знань «Державне управління»; запровадження дистанційної форми навчання для підвищення кваліфікації державних службовців; оптимізація обсягів державного замовлення на магістерську підготовку державних службовців);

– формування справедливої системи оцінювання і стимулювання забезпечення якості державної служби.

Одним із перспективних і практично зорієнтованих напрямів подальшого дослідження проблеми забезпечення якості державної служби є розробка вітчизняної системи показників якості державної служби та критеріїв її оцінювання, а також визначення способу нормативно-правового забезпечення даної системи.

Список використаних джерел

1. Вдосконалення організацій публічної сфери шляхом самооцінки. Загальна схема оцінювання (CAF). CAF 2013. / Патрік Стес // Європ. ресурс. центр CAF. Європ. Ін-т держ. упр. – К. : [б. в.], 2014. – 76 с.
2. Гончарук Н. Т. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг в Україні [Електронний ресурс] / Н. Т. Гончарук, Л. І. Прокопенко. – Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2011-1/doc/1/04.pdf>
3. Горелов Д. Сучасні стандарти надання публічних послуг громадянам органами державної влади / Д. Горелов // Стратег. пріоритети. – 2007. – № 3 (4). – С. 12–16.
4. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-

References

1. Vdoskonalennia orhanizatsij publichnoi sfery shliakhom samootsinky. Zahal'na skhema otsiniuvannia (SAF). CAF 2013. / Patrik Stes // Yevropejs'kyj Resursnyj Tsentr CAF. Yevropejs'kyj Instytut Derzhavnoho Upravlinnia. – K. 2014. – 76 s. [Improving the organization of the public sphere by self-assessment. The general scheme of assessment (SAF). CAF 2013]
2. Honcharuk N. T. Orhanizatsijno-pravovi aspekty nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini: [Elektronnyj resurs] / N. T. Honcharuk, L. I. Prokopenko. – Rezhym dostupu: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2011-1/doc/1/04.pdf>. [The organizational aspects of administrative services in Ukraine]
3. Horielov D. Suchasni standarty nadannia publichnykh posluh hromadianam orhanamy derzhavnoi vlady /

- ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 1. – 748 с.
5. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 6. – 524 с.
 6. Надання адміністративних послуг : навч.-метод. посіб. для системи підвищ. кваліфікації держ. службовців та посад. осіб місц. самоврядування / уклад. А. В. Ліпенцев. – К. : [б. в.], 2013. – 224 с.
 7. Національний банк стандартизованих науково-технічних термінів [Електронний ресурс] // Офіц. сайт ДП «Укр. наук.-дослід. і навч. центр проблем стандартизації, сертифікації та якості». – Режим доступу : http://www.ukrindnc.org.ua/index.php?option=com_terminus&Itemid=194 &task=view&id=32342
 8. Неліпа Д. В. Організаційно-правові засади державної служби в Україні : навч. посіб. / Дмитро Васильович Неліпа. – К. : Центр учб. л-ри, 2012. – 368 с.
 9. Пахомова Т. І. Управління якістю в органах державного управління як необхідна складова їх ефективного функціонування / Тетяна Іванівна Пахомова // Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю : у 2 т. – К. : [б. в.], 2004. – Т. 1. – С. 92–93.
 10. Посібник з класифікації посад / Я. Гонціаж, Н. Гнидюк та ін. ; за заг. ред. Я. Гонціажа. – К. : Проект «Реформа упр. персоналом на держ. службі в Україні», 2012. – 188 с.
 11. Про вищу освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 1 лип. 2014 р. № 1556-VII. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
 12. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>.
 13. Про економію державних коштів та недопущення втрат бюджету [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 берез. 2014 р. № 65. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/65-2014-п>
 14. Про затвердження Правил надання та отримання телекомунікаційних послуг [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 квіт. 2012 р. № 295. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/295-2012-п>
 15. Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 трав. 2006 р. № 614 (втратила чинність). – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/614-2006-п>.
 16. Про розвиток системи професійного навчання державних службовців із вуст Голови Національного агентства України з питань державної служби Костянтина Ващенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=osn&page=&tipn=News&newsid=108&PageNumber=1>
 17. Философская энциклопедия / глав. ред. Ф. В. Константинов. – М. : Ин-т философии АН СССР, 1962. – Т. 2. – 576 с.
 - D. Horielov // Stratehichni priorityety. – 2007. – № 3 (4). – S. 12–16. [Modern standards of public services to citizens by government]
 4. Entsiklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8 t. / Nats. akad. derzh. upr. pry Prezidentovi Ukrainy; nauk.-red. kolehiia: Yu. V. Kovbasiuk (holova) ta in. – K.: NADU., – T. 1. – 2011. – 748 s. [Encyclopedia of Public Administration]
 5. Entsiklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8 t. / Nats. akad. derzh. upr. pry Prezidentovi Ukrainy; nauk.-red. kolehiia: Yu. V. Kovbasiuk (holova) ta in. – K.: NADU., – T. 1. – 2011. – 748 s. . [Encyclopedia of Public Administration]
 6. Nadannia administrativnykh posluh: Navch.-metod. posib. dlia systemy pidvyschennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia / Ukl. A. V. Lipentsev. K. : [b. v.], 2013. 224 s. [Providing administrative services]
 7. Natsional'nyj bank standartyzovanykh naukovotekhnichnykh terminiv: [Elektronnyj resurs] // Ofitsijnyj sayt DP «Ukrains'kyj naukovo-doslidnyj i navchal'nyj tsentr problem standartyzatsii, sertyfikatsii ta iakosti». – Rezhym dostupu: http://www.ukrindnc.org.ua/index.php?option=com_terminus&Itemid=194 &task=view&id=32342. [National Bank of standardized scientific and technical terms]
 8. Nelipa D. V. Orhanizatsijno-pravovi zasady derzhavnoi sluzhby v Ukraini. Navch. posib. / Dmytro Vasyl'ovych Nelipa. – K.: «Tsentri uchbovoi literatury», 2012. – 368 s. [Organizational and legal foundations of civil service in Ukraine]
 9. Pakhomova T. I. Upravlinnia yakistiu v orhanakh derzhavnoho upravlinnia iak neobkhidna skladova ikh efektyvnoho funktsionuvannia / Tetiana Ivanivna Pakhomova // Aktual'ni teoretyko-metodolohichni ta orhanizatsijno-praktychni problemy derzhavnoho upravlinnia: materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu. – K., 2004. – T. 1. – S. 92-93. [Quality management in public administration as a necessary component of their effective functioning]
 10. Posibnyk z klasyfikatsii posad / Ya. Hontsiazh, N. Hnydiuk ta in.; za zah. red. Ya. Hontsiazha. – K.: Proekt «Reforma upravlinnia personalom na derzhavnij sluzhbi v Ukraini», 2012. – 188 s. [A guide to the classification of positions]
 11. Pro vyschu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1556-VII: [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>. [About the Higher Education: Law of Ukraine of 01.07.2014 № 1556-VII]
 12. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 17.11.2011 № 4050-VI: [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>. [About the Higher Education: Law of Ukraine of 17.11.2011 № 4050-VI]
 13. Pro ekonomiiu derzhavnykh koshtiv ta nedopuschennia vtrat biudzhetu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 01.03.2014 № 65: [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/65-2014-p>. [About economy of public money and prevent loss budget: Cabinet of Ministers of Ukraine of 01.03.2014 №65]

18. Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг : наук. розробка / авт. кол. : С. М. Серьогін, В. В. Лола, І. І. Хожило та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – К. : НАДУ, 2009. – 32 с.
19. Шаров Ю. Європейські стандарти публічного управління: проєкція на муніципальний рівень / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 1 (4). – С. 295–304.
14. Pro zatverdzhennia Pravyly nadannia ta otrymannia telekomunikatsiynykh posluh: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.04.2012 № 295: [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/295-2012-p>. [On Approving the Rules of receipt telecommunication services: Cabinet of Ministers of Ukraine of 11.04.2012 №295]
15. Pro zatverdzhennia Prohramy zaprovadzhennia systemy upravlinnia yakistiu v orhanakh vykonavchoi vlady: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.05.2006 № 614 (vtratyla chynnist'): [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/614-2006-p>. [Approval of Programme the introduction of quality management system in executive agencies: Cabinet of Ministers of Ukraine of 11.05.2006 № 614]
16. Pro rozvytok systemy profesijnoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtsiv iz vust Holovy Natsional'noho ahentstva Ukrainy z pytan' derzhavnoi sluzhby Kostiantyna Vaschenka: [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=osn&page=2&tipn=News&newsid=108&PageNumber=1>. [On the development of professional training of civil servants from the mouth of the Chairman of the National Agency of Ukraine on Civil Service Konstantin Vashchenko]
17. Fylosofskaia entsyklopedyia / Hl. red. F. V. Konstantynov. – M., Yn-t fylosofyy AN SSSR. – T. 2. – 1962. – 576 s. [Encyclopedia of Philosophy]
18. Formuvannia pozytyvnoho imidzhu orhaniv vlady cherez pidvyschennia yakosti nadannia administratyvnykh ta sotsial'nykh posluh: nauk. rozrobka / Avt. kol.: S. M. Ser'ohin, V. V. Lola, I. I. Khozhylo ta in.; za zah. red. S. M. Ser'ohina. – K.: NADU, 2009. – 32 s. [Creating a positive image of power through improving the quality of administrative and social services]
19. Sharov Yu. Yevropejs'ki standarty publicnogo upravlinnia: proektsiia na munitsypal'nyj riven' / Yu. P. Sharov, I. A. Chykarenko // Derzh. upr. ta mists. samovriaduvannia: Zb. nauk. pr. – D.: DRIDU NADU, 2010. – Vyp. 1 (4). – S. 295-304. [European standards of public administration: the projection municipal level]