

УДК 351.96

Міжнародні практики громадського моніторингу надання публічних послуг

Ю.П. ШАРОВ, Т.В. МАМАТОВА

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Дніпропетровськ, Україна, E-mail: sharov@vidr.dp.ua**Авторське резюме**

У статті запропоновано операційні визначення, висвітлено сутність і зміст основних класичних інструментів громадського моніторингу, що рекомендовані Всесвітнім альянсом громадської участі CIVICUS: звіти за результатами опитування зацікавлених сторін; звітні картки громадян; система показників громади; моніторинг та оцінювання з боку громади; соціальні аудити. Перші три інструменти – специфічні кількісні методи дослідження, які пройшли широку апробацію в різних країнах. Четвертий і п'ятий – підходи, які передбачають використання комплексу методів та методик (зокрема і трьох попередніх методів) і мають за мету розвиток спроможності громадськості до участі у формуванні політики та стандартів публічних послуг і подальшого залучення до реалізації функції контролю виконання політики, програм, проектів та надання окремих публічних послуг. Здійснено компаративний аналіз їх потенційних переваг і можливих ризиків.

Ключові слова: громадський моніторинг, інструменти моніторингу, міжнародна практика, надання публічної послуги, орган публічної влади, публічна послуга, CIVICUS.

International practice of the public services nongovernment monitoring

YU.P. SHAROV, T.V. MAMATOVA

Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public
administration, office of the President of Ukraine, Dnepropetrovsk, Ukraine
E-mail: sharov@vidr.dp.ua**Abstract**

The operational definitions were suggested, highlights the nature and content of the main classical tools of nongovernment monitoring recommended by the World Alliance of Public Participation CIVICUS were highlighted: Stakeholder Surveys, Citizen Report Cards, Community Score Cards, Community Monitoring & Evaluation, Social Audits. The first three tools are specific quantitative research methods that have been widely tested in various countries. The fourth and fifth are approaches that involve the use of complex methods and techniques (including three previous methods) and are aimed at building the capacity of the public to participate in policy and standards of public services and further involvement in the functions of monitoring implementation of policies, programs, projects and the provision of certain public services. The comparative analyses of their potential benefits and possible risks have been carried out.

Keywords: CIVICUS, international practice, monitoring tools, nongovernment monitoring, public authorities, public service delivery, public service.

Постановка проблеми. Проблема забезпечення якості публічних послуг постійно знаходиться в центрі уваги науковців і практиків публічного управління. Четверть 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) [6; 10; 12; 13; 15]. Але, 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 моніторин-

гу 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. Тому надзвичайно актуальним стає вивчення існуючих міжнародних практик громадського моніторингу у сфері надання публічних послуг як основи для подальшої розбудови конструктивного діалогу представників громадських організацій та органів публічної влади. У 2013 р. в Україні розпочався проект «Поширення кращих практик недержавного моніторингу надання адміністративних послуг», який фінансується Єв-

© Ю.П. Шаров, Т.В. Маматова, 2013

ропейським Союзом у рамках Фонду розвитку громадянського суспільства, співфінансується і впроваджується Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй. Ґрунтуючись на досвіді попередніх програм, проект «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 [1]. У межах першої фази проекту авторами було здійснено дослідження «Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики», за результатами якого підготовлено дану статтю.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблема залучення заінтересованих сторін до процесів контролювання діяльності органів публічної влади в останні роки постійно знаходиться в центрі уваги науковців і практиків публічного управління. Ці здобутки знайшли відображення у документах міжнародних організацій, де значну увагу приділено формуванню методів та інструментарію вимірювання успішності публічного управління, зокрема участі громадськості в оцінюванні [4; 5; 7; 9; 15]. У попередніх роботах авторів розглядалися теоретико-методологічні підходи й методико-технологічні складові забезпечення якості муніципальних і публічних послуг у сфері реалізації функції державного контролю [1–3]. Але питання можливості застосування в Україні усталених практик громадського моніторингу надання публічних послуг, дослідження їх потенційних переваг і можливих ризиків ще не знайшло у вітчизняній фаховій літературі належного висвітлення.

З огляду на це, метою дослідження є запропонувати операційні визначення, висвітлити сутність і зміст основних класичних інструментів громадського моніторингу, що рекомендовані Всесвітнім альянсом громадської участі CIVICUS, та компаративний аналіз їх потенційних переваг і можливих ризиків.

Виклад основного матеріалу. За міжнародним досвідом, серед існуючих практик недержавного моніторингу надання публічних послуг можна виділити такі, що вже є усталеними. Це низка класичних інструментів моніторингу, що рекомендовані Всесвітнім альянсом громадської участі CIVICUS (World Alliance for Citizen Participation), поширені у сфері надання послуг дослідження за методом «Таємний клієнт» та методи швидкого оцінювання через Інтернет-ресурси, які надзвичайно динамічно розвиваються.

За рекомендаціями CIVICUS, до основних інструментів моніторингу та оцінювання публічних послуг належать такі:

- звіти за результатами опитування зацікавлених сторін;
- звітні картки громадян;
- система показників громади;
- моніторинг та оцінювання з боку громади;
- соціальні аудити [8].

Перші три інструменти – специфічні кількісні методи дослідження, які пройшли широку апробацію в різних країнах. Четвертий і п'ятий – підходи, які передбачають використання комплексу методів та методик (зокрема і трьох попередніх методів) і мають за мету розвиток спроможності громадськості до участі у формуванні політики та стандартів публічних послуг і подальшого залучення до реалізації функції контролю виконання політики, програм, проектів та надання окремих публічних послуг.

Звіт за результатами опитування зацікавлених сторін (Stakeholder Surveys) – це кількісний метод дослідження, який базується на опитуванні не лише безпосередніх клієнтів публічних послуг, але й інших зацікавлених сторін, які задіяні в процесах надання послуг та/або відчують відповідні наслідки цієї діяльності.

Метод може бути застосований для моніторингу та оцінювання, а також збирання інформації для планування й прийняття рішень. У багатьох випадках опитування зацікавлених сторін здійснюється в межах більш широкого процесу «взаємодії із зацікавленими сторонами» [8].

Залучення широкого кола зацікавлених сторін сприяє підвищенню якості, масштабів та глибини дослідження із одночасним отриманням корисних, актуальних та достовірних результатів. Підвищується прозорість і створюється атмосфера довіри з боку громадян (споживачів послуг/клієнтів) до суб'єктів надання публічних послуг, змінюється підзвітність та відповідальність суб'єктів надання публічних послуг. Під час розробки звіту фіксуються різноспрямовані перспективи та інтереси як підґрунтя узагальнень для реалізації більш масштабних організаційних змін і вдосконалення процесів надання послуг. Усе це сприятиме зміцненню відносин та формуванню культури співробітництва між різними зацікавленими сторонами.

Проте існують обмеження та ризики цього методу, серед яких:

- значна тривалість проведення, яка може негативно впливати на рівень мотивації учасників;
- значна вартість із урахуванням необхідності комбінування методів збирання даних;
- необхідність узгоджувати різноспрямовані погляди, сприйняття та інтереси, а також можливу результуючу напруженість у відноси-

нах;

- можлива байдужість зацікавлених сторін до проблеми, яка вивчається;

- недостатній рівень компетентності персоналу органу публічної влади для проведення такого типу досліджень [8].

З огляду на значну складність, тривалість і вартість застосування методу доцільне лише під час розроблення стратегічних рішень щодо прийняття комплексу національних або муніципальних стандартів публічних послуг, адаптації інноваційних підходів до організації процесів надання послуг тощо. Це зумовлено тим, що саме такі «віхові рішення» потребують всебічного аналізу можливих наслідків для широкого кола зацікавлених сторін і консенсусного підходу. Обов'язковим є також залучення фахових експертів для розроблення програми дослідження та коректної інтерпретації результатів.

Звітні картки громадян (Citizen Report Cards) – кількісний метод дослідження, який базується на опитуванні лише прямих клієнтів публічних послуг. Ключовою ознакою методу є те, що результати опитувань оприлюднюються з метою забезпечення прозорості, відповідальності та підзвітності.

Застосування цього методу дозволяє згенерувати отримані з практики науково обґрунтовані кількісні дані, які суб'єкти надання публічних послуг не можуть ігнорувати. Надзвичайно важливим є те, що підвищення рівня поінформованості громадськості щодо якості обслуговування спонукає громадян до проактивного вимагання більшої відповідальності, доступності та оперативності від суб'єктів надання публічних послуг [11].

Водночас орган влади отримує можливість визначити пріоритетність бюджетних витрат, здійснювати моніторинг виконання та посилити партнерство із громадянами й представниками неурядових організацій на спільних зустрічах. У результаті збільшується «соціальний капітал» території через об'єднання громади навколо вирішення спільних питань.

Практичне впровадження досліджень за цим методом має певні обмеження та ризики:

- навіть у країнах із розвинутою демократією представники органів влади можуть побоюватися проведення опитувань громадян-клієнтів, тому необхідне залучення ключових учасників від органів публічної влади до навчання та підготовчих процесів оцінювання;

- можливою є ситуація інституційного опору/відсутності волі до дій за результатами вивчення думки клієнтів, яку можна подолати сталою діяльністю за результатами досліджень і наполегливим перетворенням цих результатів у реальні зміни;

- процес вивчення задоволення громадян може призвести до розчарування, якщо грома-

дянин не відчує помітного поліпшення якості послуг. Тому дуже важливим є інформування громадськості під час зустрічей та семінарів щодо існуючих обмежень органів влади й застереження проти очікування «усього й одразу» [8].

Застосування методу – надзвичайно корисне в умовах становлення громадянського суспільства. Оскільки проведення масштабних досліджень думки громадян може бути витратним і трудомістким, в умовах обмежених ресурсів бажано йти шляхом апробації методу звітних карток у локальних пілотних проектах моніторингу з подальшим поширенням практики.

Ініціаторам застосування методу необхідно завжди дбати про конструктивність зустрічей суб'єктів надання і клієнтів публічних послуг та їх спрямування на вироблення рекомендацій щодо підвищення якості надання послуг на відміну від односторонньої критики з боку клієнтів, а також урахувати те, що такий тип досліджень потребує підтримки з боку засобів масової інформації, які мають бути залучені ще на його початку.

Система показників громади (Community Score Cards) – кількісний метод дослідження, який базується на розробці представниками громади системи показників («таблиці громадського вимірювання») як основи самооцінювання суб'єктів надання публічних послуг.

Оцінювання на основі «голосу громади» є інструментом підвищення соціальної та суспільної відповідальності та розвитку спроможності суб'єктів надання публічних послуг, що має низку переваг: встановлює механізми прямого та зворотного зв'язку між клієнтами та суб'єктами надання публічних послуг, підвищує впевненість суб'єкта надання публічних послуг, зокрема, коли оцінка є високою та / або рішення щодо вирішення проблеми втілено результативно. Застосування методу підсилює спроможність до забезпечення відповідальності публічного сектора та ефективної участі в громадських обговореннях щодо пріоритетних питань на місцевому рівні [8].

Реалізація проекту «Системи показників громади» передбачає декілька етапів. На підготовчому – надзвичайно важливо ідентифікувати осіб або групи (місцеві лідери, представники громадських організацій, посадові особи місцевих органів публічної влади), які зможуть допомогти у посиленні процесів вивчення голосу громади та організувати їхнє навчання.

Другий етап передбачає допомогу громаді у розробленні системи показників у вигляді «таблиці громадського вимірювання»: у фокус-групах для публічної послуги ідентифікуються індикатори результативності/якості у запитаннях, індикаторам присвоюються кількісні значення із відповідним обґрунтуванням і вироб-

ляються пропозиції для поліпшення послуги, які базуються на визначених критеріях виконання.

На третьому етапі здійснюється допомога суб'єктам надання послуги у розробленні системи індикаторів для самооцінювання: під час «мозкового штурму» керівники та службовці розробляють індикатори для самооцінювання, індикаторам присвоюють кількісні значення із відповідним обґрунтуванням, учасників запрошують до обговорення і визначення можливих рішень.

Четвертий етап – це зустріч представників громади й суб'єктів надання послуг, на якій за допомогою фасилітаторів кожна з груп презентує результати власного оцінювання, обґрунтування результатів обговорюється, суб'єкти надання послуг реагують, отримують зворотний зв'язок користувачів послуг, усі учасники обговорюють і узгоджують можливі дії для вирішення виявлених проблем.

П'ятий етап передбачає дії за результатами оцінювання на основі «голосу громади»: документування у стислому, прозорому та доступному для розуміння учасниками форматі, поширення результатів у ЗМІ та серед громади, впровадження результатів у процеси політики та захисту інтересів, реалізація коригувальних та інших дій за результатами дослідження, кроки до інституалізації процесу, такі як сприяння учасникам у повторенні проекту щорічно або щопівроку.

Метод відносно нескладний у використанні та гнучкий у застосуванні, зміцнює голос громадянина й розширює можливості громади, а також сприяє діалогу й досягненню консенсусу, так само як і отриманню інформації. Додатково перевагою є те, що під час реалізації проектів оцінювання на основі «голосу громади» створюється система критеріїв результативності для порівняльного аналізу (бенчмаркінгу) якості публічних послуг, які можуть надалі бути використані членами громади та влади з метою організації систематичного моніторингу й оцінювання.

Метод системи показників громади має певні обмеження та ризики використання:

- немає ніякої гарантії, що представники суб'єктів надання публічних послуг мають бути сприйнятливими до проблем, які були визначені пересічними громадянами, а також до наданих ними рекомендацій щодо змін. Підхід до подолання цього ставлення рекомендує визначити сильні та слабкі сторони пропозицій щодо змін; під час особистих зустрічей з метою досягнення консенсусу зосереджуватись не на проблемах, а на пропозиціях щодо їх вирішення;

- суб'єкти надання публічних послуг на місцевому рівні не завжди мають можливість і важелі для прийняття рішень та здійснення

змін. Тому дуже важливим є залучення керівництва органів публічної влади до процесів налагодження зворотного зв'язку та комунікацій;

- надзвичайно важливою є допомога членам громади у розумінні проблем, з якими стикаються надавачі послуг, з метою уникнення завищених очікувань;

- існує ризик розчарування обох сторін, що беруть участь в оцінюванні, у випадку, коли прийняті рішення не виконуються або подальші оцінювання свідчать про погіршення результатів [8].

Суб'єкти надання публічних послуг можуть також відчувати загрозу від таких проектів, тому дуже важливо з самого початку акцентувати їхню увагу на цінності та практичній значущості участі населення у моніторингу надання послуг. Корисним є запрошення представників суб'єктів надання публічних послуг та інших посадових осіб місцевих органів публічної влади до участі в навчанні у межах проектів оцінювання на основі «голосу громади» з метою розвинення відповідних складових їх професійної компетентності.

Таким чином, результативне здійснення оцінювання за системою показників громади потребує поєднання декількох складників: розуміння місцевого соціально-політичного контексту, наявності компетентного «агента підсилення», широкої інформаційної підтримки з метою забезпечення ефективного залучення громадськості, скоординованих подальших дій.

Моніторинг та оцінювання з боку громади (Community Monitoring & Evaluation) – це підхід, реалізація якого передбачає не лише збирання інформації щодо діяльності органів публічної влади, але й зміцнення відносин між громадянами та державою через інформування людей щодо їхніх прав, обіцянок, що були дані владою, та інструментів забезпечення отримання як прав, так і обіцяного.

Підхід еволюціонував з інших методів, що рекомендовані CIVICUS для залучення громадськості до моніторингу та оцінювання ефективності конкретних проектів розвитку. Виникнення підходу пов'язують із двома тенденціями. По-перше, зміна громадськими організаціями власної ролі з надавача послуг на представництво інтересів, захист прав та залучення громадськості. По-друге, намагання донорів отримати впевненість у тому, чи досягає бенефіціарів допомога, яка надходить через органи публічної влади, та чи призводить це до бажаних результатів. Тому громадські організації все частіше спрямовують зусилля на підтримку громад в оцінюванні надання публічних послуг і розвиненні їхньої спроможності до моніторингу процесів надання цих послуг [14].

За рекомендаціями CIVICUS, застосування підходу передбачає використання різноманітних методів та інструментів залучення гро-

мадськості для визначення проблеми (дерево проблем, фокус-групи) та заінтересованих сторін (карта стейкхолдерів), визначення цілей (SMART), розробки індикаторів та їхніх базових значень або градації, збирання інформації (якісні, кількісні методи або їх поєднання), планування та реалізації дій за результатами моніторингу.

Основними перевагами підходу є те, що моніторинг та оцінювання з боку громади допомагає людям отримати те, що було обіцяно органами публічної влади різних рівнів. Це збільшує спроможність людей відстоювати себе і власні громади, а також допомагає усвідомити, що відповідні ресурси є більше «їхніми», ніж урядовими. Коректне застосування методу може сприяти соціальним трансформаціям, коли маргінальним групам надається голос, рівний голосу тих, що мають владу, або тоді, коли об'єднуються традиційно конфліктуючі групи.

Серед обмежень та ризиків підходу визначимо такі основні:

- важливим є розбудова відносин з тими, хто буде об'єктом моніторингу, особливо якщо бажано отримати доступ до необхідної інформації та забезпечити реагування людей на висновки дослідження;

- проблемним може бути доступ до інформації: влада або не хоче, щоб громадськість цю інформацію отримала, або просто не може її зібрати;

- цілі та індикатори моніторингу мають бути розроблені на основі широкого залучення громадськості, щоб гарантувати, що вони «резонують» із потребами, пріоритетами й спрямуваннями громад;

- реалізація підходу є більш результативною, якщо здійснюється в партнерстві декількох неурядових організацій, але між групами може існувати конфлікт, заснований на розбіжностях у ступенях впливовості, підходах, аналізі політики та ідеологічних перспективах. Щоб це не зруйнувало партнерство, необхідно заздалегідь виділити час на побудову довіри між партнерами;

- звернення просто до «громади» може привести до підсилення дисбалансу. Так, на громадських зборах необхідно відшукати методи врахування думки меншин, в той же час усі дані мають збиратись «у розрізі» демографічних та соціальних особливостей респондентів [8].

Використання підходу «Моніторинг та оцінювання з боку громади» безумовно розвиває потенціал громадянського суспільства. Але для того, щоб бути ефективним, метод потребує встановлення стратегічного партнерства між групами, які працюють на різних рівнях (громади, громадські організації, дослідницькі установи, експерти, ЗМІ тощо).

Оскільки не існує жодного виду юридичної відповідальності за неналежну роботу органів влади, у проектах моніторингу та оцінювання з боку громади має бути розроблений план просування отриманих доказів через ЗМІ, а також через формальні процеси, які для органів публічної влади є значущими (наприклад, виборчий процес).

Соціальний аудит (Social Audits) – це якісний метод дослідження, який базується на систематичному вивченні документів попередніх періодів та спостережень з метою отримання доказів, що проект чи послуга відповідають встановленим критеріям соціальної ефективності / суспільної корисності для всіх заінтересованих сторін.

Для органів публічної влади результати соціальних аудитів доповнюють результати фінансових. Так, під час фінансового аудиту може вивчатись питання цільового використання бюджетних коштів, а під час соціального – чи мала профінансована з бюджету діяльність належний соціальний ефект чи позитивний вплив на якість надання публічних послуг.

Подібні аудити можуть проводитись як самим органом публічної влади, так і спільно з урядовими структурами сфери державного контролю, незалежними аудиторськими установами, організаціями громадянського суспільства чи територіальними громадами. Соціальні аудити часто розпочинаються як ініціатива інститутів громадянського суспільства і знаходять підтримку держави та місцевого самоврядування, оскільки органи публічного управління отримують підтвердження корисності даного підходу. У разі інституціалізації соціальні аудити дозволяють реалізовувати системний моніторинг органів публічного управління, підсилюють легітимність державних інституцій та органів місцевого самоврядування, а також сприяють встановленню довіри між різними інститутами громадянського суспільства та органами публічної влади [8; 16].

Процес здійснення соціального аудиту підвищує рівень інформованості громадськості та поширення знань. Соціальні аудити, з одного боку, сприяють розвитку місцевої демократії та спроможності до колективного прийняття рішень. З іншого – підсилюють розуміння політиками проблем заінтересованих сторін та закликають до поступових кроків для їх вирішення, що може призвести до поліпшення процесів розроблення та реалізації програм і надання публічних послуг. Додатковою перевагою соціальних аудитів є підвищення прозорості через створення попиту на інформацію та допомогу в реалізації права на доступ до інформації щодо планування та надання публічних послуг.

Аудити мають більшу ефективність, якщо проводяться не як «разові» заходи, а на регу-

лярній основі. Процес здійснення соціального аудиту має бути: інклюзивним, інтерактивним, ретельним, підконтрольним, прозорим, спрямованим на поліпшення проєктів і послуг.

До обмежень та ризиків соціальних аудитів можна віднести такі:

- у процесі соціального аудиту критично важливим є доступ до публічної інформації, а її отримання може залежати від «симпатії» чиновників. У довгостроковій перспективі для подолання цієї загрози необхідно лобювати-прийняття законопроектів щодо забезпечення доступу громадян до публічної інформації та архівів;

- у деяких випадках проблемою є відсутність належного архівування з боку органів публічної влади. Якщо так, соціальний аудит має бути сфокусованим на отриманні зворотного зв'язку від клієнтів та сприянні поліпшенню документування в часі;

- суб'єкти надання публічних послуг і політичні діячі можуть відчувати загрозу від процесів соціального аудиту. Якщо це можливо, бажано залучити їх до конструктивної співпраці із самого початку, а також уникати прямої критики особистостей – краще звертати критику до установи/системи в цілому [8].

Метод може бути гарно сприйнятий органами публічного управління, які вже впровадили системи управління якістю за вимогами міжнародних стандартів ISO серії 9000, оскільки його методологія подібна до методології проведення аудитів систем управління.

Під час здійснення соціальних аудитів додаткового імпульсу набувають процеси розширення прав та можливостей громадян, укріплення «голосу громади» через

залучення членів громади до реалізації зворотного зв'язку, збирання доказів, інтерпретації результатів та вироблення рішень, що є невід'ємною складовою становлення громадянського суспільства. Здійснення аудиторської діяльності у будь-якій сфері вимагає від групи аудиторів належного рівня компетентності, тому проведення соціального аудиту може вимагати суттєвої технічної підтримки, особливо у випадках ініціації з боку інститутів громадянського суспільства, і, відповідно, зовнішнього фінансування.

Некоректно проведені соціальні аудити можуть «розпалити» емоції і навіть призвести до конфлікту або помсти з боку тих, кого «викрили». Тому дуже доречним буде передбачити управління конфліктами, а також постійне нагадування учасникам, що основною метою соціального аудиту є не пошук винних, а виявлення напрямів для поліпшення.

Висновки. У статті запропоновано операційні визначення, висвітлено сутність і зміст основних класичних інструментів громадського моніторингу, що рекомендовані Всесвітнім альянсом громадської участі CIVICUS: звіти за результатами опитування зацікавлених сторін; звітні картки громадян; система показників громади; моніторинг та оцінювання з боку громади; соціальні аудити. Здійснено компаративний аналіз їх потенційних переваг і можливих ризиків. Отже, надзвичайно актуальним стає подальше вивчення чинних міжнародних та вітчизняних практик громадського моніторингу у сфері надання публічних послуг як основи для подальшого становлення системи комплексної контрольної діяльності у сфері надання адміністративних послуг в Україні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. 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.
2. Системи управління якістю при наданні муніципальних послуг у відповідності до вимог ISO 9001:2008: існуючі практики та напрями вдосконалення : аналіт. дослідж., виконане в рамках Проєкту ПРООН «Муніципальна програма врядування та сталого розвитку» / авт. Тетяна Маматова, Олена Бортнік. – К. : ПРООН МПВСР, 2013. – 56 с.
3. Шаров Ю. П. Муніципальні послуги: шлях до високої якості: монографія / Ю. П. Шаров, Д. В. Сухинін. – Мелітополь : ВБ ММД, 2008. – 136 с.
4. A Users' Guide to Measuring Public Administration Performance / Kevin Brown, Sarah Repucci ; ed. Marie Laberge and Joachim Nahem ; UNDP Oslo Governance Centre ; UNDP. – Oslo : UNDP Oslo Governance Centre. – 2009. – VI, 68 p.
5. A Users' Guide to Measuring Local Governance / Alexandra Wilde, Shipra Narang, Marie Laberge, Luisa Moretto ; ed. Joachim Nahem ; UNDP Oslo Governance Centre. – Oslo : UNDP Oslo Governance Centre, 2009. – VI, 150 p.
6. Administration as a Service – the Public as a Client : The OECD Report / OECD. – 1987. – 144 p.
7. Citizens as Partners : OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making / OECD. – Paris Cedex : OECD Publishing, 2001. – 112 p.
8. CIVICUS – World Alliance for Citizen Participation. – Accesses mode : <http://www.pgexchange.org/>
9. Focus on Citizens: Public Engagement for Better Policy and Services / OECD. – Paris Cedex : OECD Publishing, 2009. – 322 p.
10. Getting Serious on Client Service : An IPAA Policy Discussion Paper / Institute of Public Administration Australia, November 2011. – 35 p.
11. Improving Local Governance and Service Delivery: Citizen Report Card Learning Tool Kit : Print Version of the

- Learning ToolkitAsian Development / Bank (ADB) and Asian Development Bank Institute (ADBI), 2007. – 236 p.
12. 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.
13. Matei L. Behaviour and action: citizens vs. public services : / Lucica Matei, Ani Matei ; National School of Political Studies and Public Administration (NSPSA) // MPRA Paper No. 26787, posted 17 Nov. 2010. – 17 p.
14. Monitoring and Evaluation of Public Services : Tool Summary / World Alliance for Citizen Participation. – Access mode : http://www.pgexchange.org/images/toolkits/PGX_H_M&E%20of%20public%20services.pdf.
15. 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.
16. The CDF social audit guide: a handbook for communities / Dev. by Wanjiru Gikonyo ; Open Society Initiative of East Africa (OSIEA). – Popular version. – Nairobi, Kenya : Open Society Initiative of East Africa, 2008. – VII, 56 p.

REFERENCES:

1. *Mamatova, T.* Krashchi praktyky nederzhavnoho monitorynhu nadannya administratyvnykh posluh: yevropeysky dosvid dlya Ukrainy (Best practices of nongovernment monitoring of administrative services: the European experience for Ukraine) *Aktualni problemy yevropeyskoiy ta yevroatlantychnoiy intehtratsii Ukrainy : materialy 10-i rehion. nauk.-prakt. konf., 16 trav. 2013 r.* Dnipropetrovs'k, 2013, pp. 32-34.
2. *Mamatova, T., Bortnik O.* Systemy upravlinnya yakystyu pry nadanni munitsypal'nykh posluh u vidpovidnosti do vymoh ISO 9001:2008: isnuyuchi praktyky ta napryamy udoskonalennya : analit. doslidzh., vykonane v ramkakh Proektu PROON «Munitsypal'na prohrama vryaduvannya ta staloho rozvytku» (Quality management system for municipal services in accordance with the ISO 9001:2008: existing experiences and way forward : analytical paper conducted under the UNDP Project “Municipal Governance and Sustainable Development Programme”). Kyiv, 2013, 56 p.
3. *Sharov, Yu P., Sukhinin, D. V.* Munitsypal'ni posluhy: shlyakh do vysokoi yakosti: monohrafiya (Municipal services: the path to quality). Melitopol', 2008, 136 p.
4. Brown, K., Repucci, S. A Users' Guide to Measuring Public Administration Performance. Ed. Marie Laberge and Joachim Nahem. UNDP Oslo Governance Centre. Oslo, 2009, VI, 68 p.
5. Wilde, A., Narang, Sh., Laberge, M., Moretto, L. A Users' Guide to Measuring Local Governance. Ed. Joachim Nahem. UNDP Oslo Governance Centre. Oslo, 2009, VI, 150 p.
6. Administration as a Service – the Public as a Client : The OECD Report / OECD. – 1987. – 144 p.
7. Citizens as Partners : OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making. Paris Cedex: OECD Publishing, 2001, 112 p.
8. CIVICUS – World Alliance for Citizen Participation. – Access mode : <http://www.pgexchange.org/>
9. Focus on Citizens: Public Engagement for Better Policy and Services. Paris Cedex: OECD Publishing, 2009, 322 p.
10. Getting Serious on Client Service : An IPAA Policy Discussion Paper. Institute of Public Administration Australia, Nov. 2011, 35 p.
11. Improving Local Governance and Service Delivery: Citizen Report Card Learning Tool Kit : Print Version of the Learning ToolkitAsian Development.Bank (ADB) and Asian Development Bank Institute (ADBI), 2007, 236p.
12. Luoma-aho, V. Faith-holders as Social Capital of Finnish Public Organisations : Academic Dissertation. Studies in Humanities 42. University of Jyväskylä. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House, 2005, 368 p.
13. Matei, L., Matei, A. Behaviour and action: citizens vs. public services. National School of Political Studies and Public Administration (NSPSA). MPRA Paper No. 26787, post. 17 Nov., 2010, 17 p.
14. Monitoring and Evaluation of Public Services : Tool Summary. World Alliance for Citizen Participation. . – Access mode : http://www.pgexchange.org/images/toolkits/PGX_H_M&E%20of%20public%20services.pdf.
15. Suggett, D. Citizen and Stakeholder Participation: Strategies and Challenges for the Australian Public Sector. Paper for IPAA South Australia. A Focus on Customer and Citizen Participation and Partnerships. March 2012. PTR CONSULTING, 2012, 17 p.
16. Gikonyo, W. The CDF social audit guide: a handbook for communities. Open Society Initiative of East Africa (OSIEA). Popular version. Nairobi, Kenya, 2008, VII, 56 p.

Шаров Юрій Павлович – доктор наук з державного управління, професор
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії
державного управління при Президентіві України
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29
E-mail: sharov@vidr.dp.ua

Маматова Тетяна Валеріївна – доктор наук з державного управління, професор
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії
державного управління при Президентіві України
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29
E-mail: mamatova@consyst.dp.ua

Sharov Yurii Pavlovych – doctor of public administration, Full Prof.
Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public
administration, office of the President of Ukraine
Address: 29, Gogol Str., Dnepropetrovsk, 49044
E-mail: sharov@vidr.dp.ua

Malanchii Mykola Oleksandrovykh – doctor of public administration, Full Prof.
Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public
administration, office of the President of Ukraine
Address: 29, Gogol Str., Dnepropetrovsk, 49044
E-mail: mamatova@consyst.dp.ua