

Андрій Лис

*аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ДОКТРИНИ НАДАННЯ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ І МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У статті проаналізовано тлумачення поняття «послуга» в контексті діяльності органів публічного адміністрування. Особлива увага приділена питанню ролі взаємодії в режимі «суб'єкт надання адміністративних послуг – суб'єкт одержання послуг».

Ключові слова: *Послуга, публічне адміністрування, адміністративна послуга, державна послуга, муніципальна послуга.*

Andriy Lys

INTRODUCTION AND DEVELOPMENT OF THE DOCTRINE OF PROVIDING PUBLIC SERVICES BY STATE AND LOCAL AUTHORITIES

Problem setting. *Creating conditions for providing Ukrainians with high-quality, timely and relevant administrative services is one of the overriding priorities of the present stage of the nation-building process in Ukraine. The issue gains importance not only because of the existence of the unbalanced regulation system of procedural elements in the relations between state and local authorities and citizens, but also because of the absence of efficient, clear and comprehensible ideology of such interrelations, based on the principles of equality, transparency and supremacy of law.*

Recent research and publications analysis. The improvement of the efficiency of administrative services provided by state administrative bodies and local authorities is investigated in the works of such scholars as I. Bryhilevych, N. Hnydiuk, A. Kirmach, I. Koliushko, V. Tymoshchuk etc. With regard to a significant contribution of scholars to the development of the theory of public administration it should be noted that the topic is so important and diversified that it requires further investigation in the context of Ukrainian realia.

Paper objective is *to study the essence of services, provided by state and local authorities, their characteristic features and ideology of providing services to the citizens of Ukraine.*

Paper main body. *Different academic, popular-science and publicistic materials provide a rather wide range of various definitions of a widely-spread notion of “service”, the essence and content of which in the most general form is confined to one’s action, deed or activity, aimed at bringing benefits, providing help or meeting the needs of other people.*

Depending on the sphere of human activities in our society (government, religion, army, economy, business, science, engineering, technology etc.) the definition of the notion and term “service” is constantly modified by means of new and additional specific features and details. This conclusion can be made based on the results of content analysis of numerous definitions of the key term “service”, available in a wide variety of state sources and documents of different levels, dispositions and scopes of application. The combination of all services, provided by the enterprises, institutions and organizations, subordinate to state and local authorities, is often called in publications as the sphere of public services, which, depending on the position of service provider in the hierarchical system of state management, are divided into state and municipal. With relation to the provider of public services state and municipal services are distinguished. State services are provided by public authorities and state institutions, organizations and enterprises. State services may also include services, provided by local authorities in pursuance of state-delegated powers. Municipal services are provided by local authorities and municipal institutions, organizations and enterprises.

Conspicuous is the fact that with the existing level and number of investigations there are almost no studies, devoted to the analysis, assessment and verification of the readiness of the state and local authorities personnel to “providing services” and not to “management”, there are also no practical recommendations, methods, technologies and tools for changes in the formation of staff in institutions, which provide direct services to the population.

Conclusions of the research. *Further investigations of the described problem should be based on the theoretical substantiation of the analytical model and interaction mechanism of the parties to the process of administrative services provision in the form of the non-typical management structure “subject – subject”, as well as on analysis and development of proposals on optimizing the processes and procedures of providing public services by state and local authorities.*

Keywords: *Service, public administration, administrative service, public service, municipal service*

Андрей Лис

СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ДОКТРИНЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

В статье проанализированы толкование понятия «услуга» в контексте деятельности органов публичного администрирования. Особое внимание уделено вопросу ролевого взаимодействия в режиме «субъект предоставления административных услуг – субъект получения услуг».

Ключевые слова: *Услуга, публичное администрирование, административная услуга, государственная услуга, муниципальная услуга.*

Створення умов для отримання населенням країни якісних, своєчасних і релевантних адміністративних послуг є одним з ключових завдань сучасного етапу вітчизняного державотворення. Дане питання стає ще більш актуальним не лише через розбалансованість системи регулювання процедурних елементів у відносинах органів державної і місцевої влади із громадянами, але й через відсутність стрункої, чіткої і зрозумілої ідеології таких відносин, побудованої на засадах рівності, відкритості і верховенства права. Розв'язання даної проблеми вбачається нам особливо важливою в умовах формування громадянського суспільства – саме якість адміністративних послуг їх кваліфікованість і надання є свідченням ставлення всього механізму державної влади до особи, ступеню поваги до її прав і свобод.

Проблематиці підвищення ефективності надання населенню адміністративних послуг органами державного управління і місцевого самоврядування присвячено праці таких науковців, як І. Бригілевич, Н. Гнидюк, А. Кірмач, І. Коліушко, В. Тимошук та ін.

При цьому, віддаючи належне значному внеску науковців до розвитку теорії публічного адміністрування, слід зауважити, що дана тема є настільки актуальною і різноплановою, що потребує подальшого опрацювання в контексті вітчизняних реалій.

Метою даної статті є з'ясування сутності послуг, що надаються органами публічного адміністрування, їх характерних рис та ідеології надання населенню країни.

Звертаючись до різноманітних наукових, науково-популярних і публіцистичних джерел щодо трактування такого розповсюдженого у всіх сферах людського життя поняття, як «послуга», можна отримати достатньо широкий спектр диференційованих за різними ознаками визначень цього поняття, суть і зміст яких в найбільш узагальненому вигляді зводиться до означення чіткої дії, вчинку чи діяльності, спрямованих на користь, допомогу чи задоволення потреби когось іншого.

При цьому, залежно від того, про яку сферу людської життєдіяльності нашого суспільства йтиме мова (влада, релігія, військо, економіка, бізнес, наука, техніка, технології тощо), визначення поняття і терміну «послуга» піддається постійним модифікаціям з отриманням все нових і додаткових специфічних ознак та деталей. До такого висновку приводять результати контент-аналізу значної кількості різноманітних визначень ключового поняття «послуга», які присутні в найрізноманітніших державних вітчизняних джерелах і документах найрізноманітнішого рівня, призначення і сфери дії, результати далеко не повного пошуку і впорядкування яких нами наведені в таблиці 1.

Таблиця 1.

Визначення поняття «послуга» у державних і галузевих документах центральних органів виконавчої влади України

Визначення категорії «послуга»	Джерело
діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб	Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.91 р. № 1023-ХІІ
перевірка даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах та відповідність вимогам законів України, положень (стандартів) бухгалтерського обліку або інших правил (внутрішніх положень суб'єктів господарювання) згідно із вимогами користувачів.	Закон України «Про аудиторську діяльність» від 22.04 1993 р. №3125-ХІІ
здійснення термінації та/або транзиту трафіка, що надається оператором телекомунікацій іншим операторам	Закон України «Про телекомунікації» від від 18.11.2003 № 1280-ІV
продукт діяльності оператора поштового зв'язку з приймання, обробки, перевезення та доставки (вручення) поштових відправлень, виконання доручень користувачів щодо поштових переказів, банківських операцій, спрямований на задоволення потреб користувачів	Закон України «Про поштовий зв'язок» від 04.10.2001 № 2759-ІІІ
операції з фінансовими активами, що здійснюються в інтересах третіх осіб за власний рахунок чи за рахунок цих осіб, а у випадках, передбачених законодавством, - і за рахунок залучених від інших осіб фінансових активів, з метою отримання прибутку або збереження реальної вартості фінансових активів	Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 № 2664-ІІІ
результат економічної діяльності, яка не створює товар, але продається та купується під час торговельних операцій	Закон України «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності» від 01.12.05 р. № 3164-ІV
результат господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреби фізичної чи юридичної особи у забезпеченні холодною та гарячою водою, водовідведенням, газо- та електропостачанням, опаленням, а також вивезення побутових відходів у порядку, встановленому законодавством	Закон України «Про житлово-комунальні послуги» від 24.06.2004 № 1875-ІV
комплекс заходів з надання допомоги особам, окремим соціальним групам, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самостійно їх подолати, з метою розв'язання їхніх життєвих проблем	Закон України «Про соціальні послуги» від 19.06.2003 № 966-ІV

результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону	Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI
--	--

За такої різноманітності існуючих і діючих в Україні визначень цього поняття слід звернути увагу ще й на існування та дію цілого переліку додаткових регулювань і розпорядчих документів центральних органів державного управління щодо уточнення порядку, процесів і процедур надання різноманітних послуг. При цьому, Цивільний Кодекс не містить чіткого визначення даного поняття, що створює основу для наукових

дебатів щодо визначення послуги, розкриття її змісту, з'ясування ознак.

Відзначаючи та враховуючи цілком очевидну хаотичність появи найрізноманітніших визначень поняття «послуга» у вітчизняному нормативно-правовому просторі, звернемось до аналогічних визначень, запропонованих провідними вітчизняними і зарубіжними науковцями (Табл. 2.)

Таблиця 2

Визначення поняття «послуга» у працях вітчизняних і зарубіжних науковців

Визначення поняття «послуга»	Автор	Джерело
будь-який захід чи вигода, які одна сторона може запропонувати іншій і які в основному невідчутні і не приводять до заволодіння чим-небудь	Ф. Котлер	[1, 638]
процес, що складається з серії невідчутних дій, які за необхідності виникають між споживачем і обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системою підприємства - постачальником послуг	К. Грюнроос	[2, 39]
вид економічної діяльності, яка створює цінність і забезпечує визначення переваг для споживача в конкретний час і в конкретному місці в результаті відчутних або невідчутних дій, направлених на отримання послуги чи товару	К. Лавлок	[3, 68]
корисний ефект, який виникає в процесі продуктивної праці як цілеспрямованої діяльності. Корисний ефект є не що інше як сукупність корисних властивостей, які направлені на задоволення певної потреби людини	Е. М. Агабабьян	[4, 24]
особлива споживна вартість процесу праці, виражена в корисному ефекті, що задовольняє потреби людини, колективу, суспільства	С. В. Мочерний	[5, 568]
дія (діяльність), спрямована на задоволення потреб особи, яка виражається у відсутності втілення в певному майновому результаті, що є невіддільним від самої діяльності, якість якого не може гарантуватися і який споживається безпосередньо у момент здійснення	С. О. Ємельянчик	[6, 109]
економічне явище, що являє собою складну галузь виробничих, фінансових, правових і соціальних відносин, яка відповідно до свого розвитку стимулює та каталізує процеси, що відбуваються в сферах виробництва, соціального (державного та муніципального) управління, розподілу та споживання, та всі види корисної діяльності, в процесі якої створюються не матеріальні цінності, а деякий споживчий ефект, що має конкретне, але невідчутне виявлення	В. Ніколайчук	[7, 27].

Традиційно класифікація послуг виконується різними авторами за їх правовими ознаками, функціональним призначенням, сферами надання, спрямованістю на особистість чи їх детерміновані групи, цінами, якістю та іншими характеристиками і здійснюється для цілей того чи іншого дослідження за найрізноманітнішими науковими напрямками. Такі класифікації, як правило, покращують розуміння призначення, специфіки і відмінних рис кожного виду послуг. Класифікація ж послуг у різних сферах життєвої активності людей має свої відмінності й особливості в кожній окремій галузі, які обумовлюються специфікою виконання органами державної влади чи місцевого самоврядування своїх функцій щодо фізичних і юридичних осіб, котрі перебувають в сфері їх компетенції (відповідальності) і для чого вони наділені відповідними владними повноваженнями.

Слід також вказати, що сукупність всіх послуг, які надаються підпорядкованими органам державної влади чи місцевого самоврядування підприємствами,

установами і організаціями, в публікаціях часто називають сферою публічних послуг, котрі, залежно від розташування суб'єкта їх надання в ієрархічній системі державного управління, ділять ще й на державні та муніципальні.

Теорія публічних послуг сформована на основі досвіду таких держав, як, наприклад, Велика Британія, США, Канада, Нідерланди, Швеція, Фінляндія, де з 80-х років XX століття відбулася «зміна пріоритетів у державній діяльності, а також у засадах і формі відносин між владою і громадянами. Людина, її права та свободи визнані головною соціальною цінністю, а головним завданням публічної адміністрації визначено саме надання якісних послуг громадянам» [8, 116]. Таким чином, населення країни змінює свій статус у відносинах із органами влади, перетворюючись із споживачів на споживачів послуг. Такий контекст сприйняття публічних послуг відповідає і самій етимології терміну «публічне адміністрування». Адже «публічне» тлумачиться як «спільне, доступне для всіх, яке служить

всім» [8, 203], а «адміністрування» має своїм корінням латинське *ministrare* («служити»), що підкреслює служіння інтересам суспільства як головного завдання в діяльності публічної адміністрації. Сама ж публічна адміністрація в правовій системі західних країн визначається як «організація і діяльність органів та установ, підпорядкованих політичній владі, які забезпечують виконання закону, діють в публічних інтересах і наділені прерогативами публічної влади» [9, 32].

Автори практичного посібника «Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності», рекомендують розглядати адміністративну послугу в двох аспектах:

а) як публічно-владну діяльність адміністративного органу, спрямовану на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації прав фізичної або юридичної особи, яка здійснюється за заявою цієї особи;

б) як результат публічно-владної діяльності адміністративного органу, спрямованої на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи, яка здійснювалась за заявою особи [10, 14].

З точки зору суб'єкта, що надає публічні послуги, розрізняють державні та муніципальні послуги. Перші надаються органами державної влади та державними установами, організаціями, підприємствами. До державних послуг можна віднести також ті, які надаються органами місцевого самоврядування в порядку виконання делегованих державою повноважень.

Муніципальні послуги надаються органами місцевого самоврядування та комунальними установами, організаціями і підприємствами.

До ключових ознак адміністративних послуг належать:

- надання за зверненням фізичної або юридичної особи,
- забезпечення юридично значущих умов для реалізації суб'єктивних прав конкретної приватної особи,
- надання виключно уповноваженими для цього адміністративними органами через реалізацію їх владних повноважень,
- визначення права на отримання конкретної адміністративної послуги від уповноваженого органу влади лише законом,
- задоволення звернення особи адміністративним актом – рішенням чи юридично значущою дією органу влади,

Оскільки ці риси є притаманними всім без винятку з наведеного переліку послуг, це дозволяє дійти висновку про узагальнений характер поняття «адміністративна послуга» незалежно від сфери діяльності, функції, видом і групою, за якою вони надавались.

Слід вказати, що наш висновок про існування у більшості вітчизняних авторів прагнення до вирішення проблем з уточненням класифікаційних ознак поняття «послуга» обумовлено конкретними напрямками їх наукових досліджень, серед яких в наведеному переліку монографій, дисертацій і наукових статей доцільно виділити наступні:

- вивчення, аналіз та адаптація світового досвіду до вітчизняних умов адміністрування;
- удосконалення законодавчого, організаційно-правового регулювання і забезпечення адміністративних послуг;

- теорія і практика надання адміністративних послуг в державі;
- удосконалення механізмів, процесів і процедур надання адміністративних послуг;
- моніторингу, вимірювання і оцінки ефективності надання адміністративних послуг;
- моніторингу і оцінки якості надання адміністративних послуг;
- дослідження галузевої специфіки і реформування системи надання адміністративних послуг органами державної влади і місцевого самоврядування, внутрішніх справ, в сфері освіти, охорони здоров'я, в соціальній сфері тощо [12].

Звертає на себе увагу той факт, що, за такого рівня і кількості досліджень практично повністю відсутні дослідження з аналізу, оцінок і верифікації готовності кадрового складу органів державного управління і місцевого самоврядування до «обслуговування», а не «управління», а також рекомендацій, методик, технологій та інструментів практичного характеру щодо змін у формуванні кадрового наповнення структур прямого обслуговування населення.

Адже, хоча адміністративні послуги є засобом прямої дії з реалізації прав громадян у сфері виконавчої влади, а домінуюча частина справ, які вирішуються сьогодні адміністративними органами державної влади і місцевого самоврядування, ініціюються саме громадянами (фізичними особами), стосуються їхніх суб'єктивних прав і підлягають вирішенню такими ж громадянами (посадовими особами), в наведеному вище переліку досліджень практично відсутні дослідження щодо оцінок та удосконалення технологій, механізмів, процесів і процедур взаємодії людей – обов'язкових учасників їх реалізації.

Особливістю ж цієї взаємодії, згідно з визначенням Закону України «Про адміністративні послуги», є той факт, що в процесі і процедурі реалізації адміністративної послуги обидві сторони виступають в нетрадиційній для типової управлінської пари «суб'єкт управління – об'єкт управління» [13] рольової взаємодії в режимі «суб'єкт – суб'єкт», тобто:

- суб'єкт звернення – фізична особа або юридична особа, яка звертається за отриманням адміністративних послуг до суб'єкта надання адміністративної послуги – посадової особи, уповноваженої органом виконавчої влади, іншим державним органом чи органом місцевого самоврядування надавати адміністративні послуги відповідно до закону [14].

Цілком очевидно, що актуальність дослідження цієї нетипової управлінської пари, завдань, функцій і результату взаємодії її суб'єктних складових (фізична особа – посадова особа) виростає з існуючої в практиці діяльності нинішньої системи державного управління наданням адміністративних послуг значної кількості проблем, конфліктів, недоліків і помилок, коли отримання послуги «... перетворилося на фактичну феодалську вотчину, де саме адміністративний орган вирішував, що і як він буде надавати, за які гроші, в які строки і за яких умов. Нормативна неврегульованість та відсутність чітко визначеного ставлення держави до сфери послуг призводили до зростання корупційних ризиків та збільшення тягаря для простих громадян» [15].

Все це обумовлено недостатньою готовністю державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування до виконання професійно-рольових функцій, обрання таких стилів поведінки, які не відповідають загальноприйнятим у світі стандартам, спричинених низьким рівнем сформованості професійно важливих якостей, недосконалою правовою культурою і правосвідомістю.

Очевидна необхідність і доцільність удосконалення процесів і процедур надання послуг населенню службами різного рівня державних адміністрацій, міськвиконкомів, комунальних установ, організацій і підприємств ставить на порядок денний необхідність планування та реалізації їх керівництвом доцільно обґрунтованих і необхідних змін в структурах, цілях, методах роботи, компетенціях та необхідних кваліфікаціях їх кадрового наповнення.

Це, в свою чергу, неминуче призводить до певних наслідків у вигляді усвідомленої самоадаптації або заміни керівників департаментів і їх підрозділів, ліквідації відділів, скорочення персоналу, зміни напрямків і методів діяльності, необхідності перенавчання, втрати посади, доходів тощо, які (навіть за прогнозовано позитивних змін і наслідків для громади міста) завжди викликають певну протидію. В зв'язку з цим, першочергові зміни в наданні послуг народу повинні бути спрямованими на зміни в процесах і процедурах відбору, добору, профорієнтації, навчанні та розвитку людей, які повинні надавати за першою вимогою вчасні, повноцінні і якісні послуги без «пошуку побічних доходів» (rent-seeking).

Все вищевказане посилюється доцільністю підвищення вимог до професійної діяльності державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування України, обумовленою необхідністю надання ними компетентних, вчасних і якісних адміністративних послуг споживачам, а також наявним рівнем їх професійного менталітету, яким формується поведінка за високими критеріями і вимогами відповідних професійних кодексів та забезпечує належну ефективність виконання службового обов'язку.

Сьогоднішні реалії і оцінки свідчать, що процеси інтеграції України в європейську спільноту та діючі вимоги ЄС щодо забезпечення професійної, ефективної і результативної діяльності функціонерів державних і самоврядних органів управління вимагають від нашої держави системних і радикальних змін у формуванні, постійній підтримці і розвитку їх професійних якостей і компетенцій. На вирішення цього непростого і масштабного завдання спрямовані сьогодні зусилля і ресурси багатьох міжнародних і вітчизняних організацій, проектів міжнародної технічної допомоги, які несуть в Україну доктрину адміністративних послуг, в основі якої лежить концепція «служіння» державної влади людині і суспільству.

Дослідження особливостей управління ефективною в секторі державних і самоврядних владних інституцій дозволяє зробити наступні висновки.

Системні і радикальні зміни в Україні на основі реалізації доктрини адміністративних послуг, в основі якої лежить концепція «служіння» державної влади окремій людині і суспільству в цілому і яка з 80-х років ХХ століття активно впроваджується всіма розвинути-

ми країнами світу, вимагають усвідомлення того, що будь-які аномальні проблеми у відносинах між державними і самоврядними службами з одного боку та населенням держави і її територіально детермінованих частин (провінцій, штатів, регіонів, муніципалітетів тощо) з іншого обумовлені незадовільним рівнем професіоналізму державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування, а також їх сателітних структур (установ, організацій, центрів, агентств і т. п.), їх невідповідного сучасним вимогам і нормам постіндустріального, інформаційного суспільства морально-духовного та інтелектуально-ментального стану.

Подальші дослідження цієї проблеми полягають у теоретичному обґрунтуванні аналітичної моделі і механізму взаємодії учасників процесу надання адміністративних послуг у вигляді нетипової управлінської пари «суб'єкт – суб'єкт», а також у аналізі й формулюванні пропозицій щодо оптимізації процесів і процедур надання послуг населенню органами державної влади і місцевого самоврядування.

Література.

1. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс и др.; [пер. с англ.]. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 942 с.
2. Gronroos C. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition / Christian Gronroos. – 3rd Edition. – Wiley, 2007. – 496 p.
3. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии / Кристофер Лавлок ; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Вильямс, 2005. – 1008 с.
4. Агабабян Э.М. Экономический анализ сферы услуг / Э. М. Агабабян. - М.; Экономика, 1968. – 160 с.
5. Економічний енциклопедичний словник : У 2т. Т.2 / За ред. С.В. Мочерного. – Львів : Світ, 2005. – 616 с.
6. Ємельянич С. Послуга в цивільному праві / С. Ємельянич // Підприємництво, господарство і право. – 2005. – № 3. – С. 108-114.
7. Николайчук В. Е. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис [Текст] / В. Е. Николайчук. – СПб.: Питер, 2005. – 608 с.
8. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / Автор-упорядник В.П.Тимошук. - К.: Факт, 2003. – 496 с.
9. Гнидюк Н. Публічна адміністрація як об'єкт структурних змін // Збірник наукових праць УАДУ. 2001. Вип. 1. – С. 203.
10. Административное право зарубежных стран: Учебник / Под ред. А.Н.Козырина и М.А.Шатиной. – М.: Спарк, 2003. – 229 с.
11. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: Практичний посібник, Видання 2-ге, доповнене і доопрацьоване / [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. – Київ, СПД Москаленко О.М., 2011. – 432 с.
12. Тимошук В. Адміністративні послуги: посібник / В. Тимошук // Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К.: ТОВ «Софія – А», 2012. – 104 с.
13. Петренко В. П. Теоретична реінтерпретація сутності і дії зворотних зв'язків як основи інтеграційних процесів в управлінні соціально-економічними систе-

мами / В. П. Петренко, Д. І. Дзвінчук, О. В. Немчук // Менеджмент, маркетинг та інтелектуальний капітал в глобальному економічному просторі / Наук. ред. П. Г. Перерви, О. І. Савченко, В. Л. Товажнянського. – Х.: «Цифрова друкарня №1», 2012. – С. 209–220.

14. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 №5203-VI.

15. Адміністративні послуги – обличчя влади для громадян [Електронний ресурс] / Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/>.