



УДК 35.078 (477)

Громадський моніторинг процесу створення та функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні

О.В. ЛІТВИНОВ, Н.М. ЛІТВИНОВА

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Дніпропетровськ, Україна, E-mail: olexiy_litvinov@i.ua

Авторське резюме

Досліджується роль інститутів громадянського суспільства у процесі створення та функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні. Аналізуються підходи громадських організацій до методологічного забезпечення громадського моніторингу діяльності центрів надання адміністративних послуг. Розглядаються основні результати громадського моніторингу, причини та фактори, які стримують розвиток надання громадянам адміністративних послуг за допомогою відповідних центрів. Пропонуються шляхи вирішення виявлених проблем та рекомендації з удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. У статті наведено

© О.В. Літвінов, Н.М. Літвінова, 2014

огляд підходів до методології проведення громадського моніторингу. Встановлено, що мета громадського моніторингу діяльності центрів надання адміністративних послуг полягає в оцінюванні відповідності їх стану вимогам Закону України «Про адміністративні послуги», зборі релевантних якісних і кількісних даних про процес надання адміністративних послуг, підвищенні ефективності роботи центрів надання адміністративних послуг та якості адміністративних послуг.

Ключові слова: адміністративна послуга, центр надання адміністративних послуг, інформаційно-комунікаційні технології, громадяни, інститути громадянського суспільства, електронне врядування.

Public monitoring of establishment and operation of administrative services centers in Ukraine

O.V. LITVINOV, N.M. LITVINOVA

Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National academy for public administration under the President of Ukraine, Dnipropetrovsk, Ukraine, E-mail: olexiy_litvinov@i.ua

Abstract

The paper examines the role of civil society in the processes of designing and operation of the administrative services centers in Ukraine. The authors analyze of NGOs approaches to providing a methodological basis for public monitoring of the administrative services centers. The paper examines the main results of public monitoring, causes and factors that hinder the development of administrative services to citizens through appropriate centers. It is proposed the ways of identified problems solutions and recommendations for improving the system of administrative services in Ukraine. The paper provides an overview the approaches to public monitoring methodology. It is established that the purpose of public monitoring of the administrative services centers is to assess their status compliance with the Law of Ukraine "On Administrative Services", gathering of relevant qualitative and quantitative data on administrative services, improving the efficiency of the centers of administrative services and the quality of administrative services.

Key words: administrative service, administrative services center, information and communication technologies, citizens, civil society institutions, e-government.

Постановка проблеми. Законом України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI, який набув чинності 7 жовтня 2012 р., було визначено правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг [6]. Даний законодавчий акт став основою інституційного забезпечення процесу реформування системи надання адміністративних послуг в Україні. Також, на виконання норм зазначеного закону, в Україні було розпочато процес створення центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП), які «є серцевиною реформи адмінпослуг» [5, с.12]. Протягом 2012–2013 рр. Верховна Рада

України та Кабінет Міністрів України забезпечили формування інституційного забезпечення, однак на сьогодні це завдання ще не виконано у повній мірі. Залишаються неврегульованими питання єдиного переліку адміністративних послуг та адміністративного збору, надання адміністративних послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій тощо [2, 3, 4].

Із 2001 р. інститути громадянського суспільства (далі – ІГС) брали активну участь у дослідженні питань організації системи надання управлінських та адміністративних послуг, оцінки їх якості та корупційних ризиків у процесі надання адміністративних послуг. Залучення провідних ІГС до розробки Закону Укра-

їни «Про адміністративні послуги» стало визнанням значної ролі третього сектора у цій сфері. Наступним кроком, після прийняття закону, стала діяльність ІГС, спрямована на започаткування проведення громадського моніторингу процесів формування ЦНАП та організації їх роботи [4, 7, 8]. Подібна активність ІГС пояснюється бажанням забезпечити максимальне врахування ідеї служіння держави громадянам, закладених у нормах Закону України «Про адміністративні послуги» та недопущення формалізації або імітації його виконання.

Аналіз досліджень і публікацій. Протягом останніх років кілька вітчизняних ІГС провели низку досліджень з питань реформування системи надання адміністративних послуг, її організації, дослідження закордонного досвіду, вивчення кращих вітчизняних практик. Переважна більшість досліджень мали теоретичний характер, яким бракувало емпіричних даних та досвіду практичної діяльності. До ІГС, які зробили найвагоміший внесок у дослідження систем надання адміністративних послуг, можна віднести Центр політико-правових реформ [1, 2, 5, 8].

На даний час в Україні відсутні оприлюднені результати наукових досліджень, які стосуються громадського моніторингу та оцінки функціонування ЦНАП в Україні, що пов'язано із тим, що ЦНАП мали бути створені з 1 січня 2014 р. Незважаючи на той факт, що процес створення ЦНАП в Україні фактично розпочався з 2013 р., поза увагою науковців залишається аналіз найбільш складного етапу реформи системи надання адміністративних послуг – створення та налагодження роботи ЦНАП, зокрема, з боку громадськості. На нашу думку, саме оцінка, зауваження та рекомендації громадськості, підготовлені за наслідками проведення моніторингу діяльності ЦНАП, мають стати основою для розробки рекомендацій з удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні.

Метою дослідження є аналіз ролі ІГС в удосконаленні системи надання адміністративних послуг громадянам крізь

призму оцінки результатів громадського моніторингу, а також вироблення рекомендацій з удосконалення діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг.

Виклад основного матеріалу. Законом України «Про адміністративні послуги» визначено, що «адміністративна послуга – 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» [6]. Також у зазначеному законі визначено, що фізична особа, юридична особа, яка звертається за отриманням адміністративних послуг, є суб'єктом звернення. Суб'єктом надання адміністративної послуги може бути орган виконавчої влади або інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги. Як було відзначено раніше, ЦНАП мають стати основним елементом нової системи надання адміністративних послуг, орієнтованої на громадян. Створення ЦНАП має наблизити адміністративні послуги до громадян та зробити їх більш доступними. Відтак, найбільш зацікавленим суб'єктом є громадяни, як споживачі адміністративних послуг. Такий підхід пояснює практику, яка склалася в Україні, коли ІГС беруть активну участь у вивченні кращого світового досвіду з організації надання адміністративних послуг, готують аналітичні матеріали, проводять семінари і тренінги для працівників ЦНАП, розробляють документи, які регламентують діяльність таких центрів, шукають джерела матеріально-фінансового забезпечення належного функціонування ЦНАП.

На даний час відомо про запровадження громадського моніторингу виконання Закону України «Про адміністративні послуги», зокрема, процесів створення ЦНАП та оцінки їх функціонування з точки зору громадськості. Проведення громадського моніторингу

було ініційовано кількома ІГС (Центр політико-правових реформ, ГО «Самопоміч», Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень, Центр досліджень місцевого самоврядування, Фонд місцевої демократії, Центр підтримки громадських та культурних ініціатив «Тамариск», ДОГО «Дніпропетровський координаційно-експертний центр з питань регуляторної політики», Аналітичний центр «Бюро економічних та соціальних досліджень», Агентство стійкого розвитку Луганського регіону, Лабораторія досліджень ТЦК, Школа політичної аналітики «Поліс» та ін.). Тобто, суб'єктами громадського моніторингу стали ІГС, а об'єктом – органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, які створили ЦНАП. Ініціатива проведення громадських моніторингових ЦНАП отримала фінансову підтримку Європейського Союзу, Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (в межах проекту «Поширення кращих практик недержавного моніторингу надання адміністративних послуг»), Міжнародного фонду «Відродження». Одним з найважливіших елементів громадського моніторингу є його мета, відповідно до якої формулюються конкретні завдання. Аналізуючи методологію Центру політико-правових реформ та Поліського фонду міжнародних і регіональних досліджень ми дійшли висновку, що, в узагальненому вигляді, мета громадського моніторингу діяльності ЦНАП полягає в:

– оцінюванні відповідності стану ЦНАП вимогам Закону України «Про адміністративні послуги»;

– зборі релевантних якісних і кількісних даних про процес надання адміністративних послуг;

– підвищенні ефективності роботи ЦНАП та якості адміністративних послуг.

Предмет громадського моніторингу процесів створення та функціонування ЦНАП складається з двох елементів:

1) діяльність органу виконавчої влади або органу місцевого самоврядування зі створення ЦНАП відповідно до чинного законодавства;

2) функціонування ЦНАП та забезпечення надання якісних адміністративних послуг, що відповідають встановленим стандартам та очікуванням громадян і суб'єктів господарювання.

Найбільш поширеним методологічним підходом, який використовується під час громадського моніторингу, у третьому секторі є перевірка відповідності фактичної діяльності органів влади вимогам законодавства [4].

Ефективність такого підходу полягає у відносно невисокій вартості та достатньо високій результативності. Насамперед це досягається за рахунок того, що громадські монітори працюють в одному законодавчому полі. Виявлені у процесі моніторингу факти ретельно аналізуються і складають основу для висновків і рекомендацій, які надаються об'єкту моніторингу. У разі ігнорування об'єктом моніторингу висновків та рекомендацій, суб'єкт може передати їх уповноваженому або контролюючому органу, що відповідно призведе до більш результативного опрацювання висновків і рекомендацій.

Для досягнення мети, що полягає в оцінюванні відповідності стану ЦНАП вимогам Закону України «Про адміністративні послуги», достатньо провести перевірку дотримання органом влади вимог ст. 12 Закону України «Про адміністративні послуги» під час створення ЦНАП. Зазвичай перевіряється формальне дотримання норм. Наприклад, чи створено ЦНАП, чи затверджено перелік послуг, чи затверджено положення та регламент роботи та ін. У багатьох випадках подібного дослідження достатньо, щоб отримати масив даних достатній для формулювання більшості висновків. Проведення дослідження за формальними ознаками не вимагає спеціальних знань, достатньо лише провести перевірку за контрольним списком (опитувальник), в якому будуть відображені основні вимоги. Наприклад, відповіді на такі запитання дадуть найбільш узагальнену інформацію про діяльність ЦНАП:

– чи працює ЦНАП як постійно діючий робочий орган або структурний

підрозділ виконавчого органу міської, селищної ради або Київської, Севастопольської міської державної адміністрації, районної, районної у містах Києві, Севастополі державної адміністрації, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг;

– чи утворено ЦНАП при міських радах (їх виконавчих органах) міст обласного та/або республіканського Автономної Республіки Крим значення, Київській, Севастопольській міських, районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій;

– чи забезпечується надання (на основі узгоджених рішень) у ЦНАП адміністративних послуг відповідних обласних, районних та міських державних адміністрацій;

– чи утворені, з метою забезпечення належної доступності адміністративних послуг, територіальні підрозділи ЦНАП;

– чи визначено органом, який прийняв рішення про утворення ЦНАП перелік адміністративних послуг, які надаються через цей центр;

– чи затверджено положення про ЦНАП;

– чи затверджено регламент роботи ЦНАП;

– чи становить час прийому суб'єктів звернень у ЦНАП не менше шести днів на тиждень та семи годин на день і є загальним (єдиним) для всіх адміністративних послуг;

– чи здійснюється у ЦНАП прийом суб'єктів звернень без перерви на обід;

– чи здійснює ЦНАП прийом суб'єктів звернень не менше двох днів на тиждень до двадцятої години та ін.

У цьому контексті важливим завданням є оптимізація, яка дозволить уникнути зайвих витрат ресурсів. Гарним прикладом є підхід до методології громадського моніторингу, використаний Центром політико-правових реформ. У своїй методології експерти цього ІГС виокремили 5 основних складових, що характеризують діяльність ЦНАП. У межах кожної з 5 складових було встановлено низку чітких показників (від 5

до 20 за кожною складовою) та критеріїв, за якими нараховуються бали. Максимально можлива кількість балів, яку може отримати ЦНАП, – 1000 балів, які розділені на 5 складових:

1). за організацію роботи ЦНАП – 225;

2). за місце розташування, вимоги до приміщення та його облаштування й інші зручності – 370;

3). за персонал – 80;

4). за роботу бек-офісу – 215;

5). за внутрішній аналіз діяльності ЦНАП – 110 балів [4].

Застосування такого підходу дозволяє проводити порівняння за єдиною шкалою, що у подальшому полегшує порівняння між собою різних ЦНАП.

Для досягнення мети, що полягає у зборі релевантних якісних і кількісних даних про процес надання адміністративних послуг можна використовувати кілька методів:

– цільовий візит експерта до ЦНАП;

– дистанційне вивчення інформації про конкретний ЦНАП з відкритих джерел;

– особисте обстеження умов роботи ЦНАП;

– спостереження за діяльністю ЦНАП (огляд приміщення на предмет зручності для споживачів, у т.ч. осіб з особливими потребами, а також відповідності критеріям «універсаму послуг»);

– вивчення документації, що регламентує діяльність ЦНАП;

– структуроване інтерв'ю із представником ЦНАП;

– метод «таємного клієнта» (шляхом надсилання запитів про конкретні адміністративні послуги на електронну пошту або телефоном) [4].

Також доцільно провести соціологічне дослідження думки отримувачів адміністративних послуг щодо достатності переліку послуг, що надаються у ЦНАП, зручності розміщення ЦНАП, режиму його роботи тощо. Враховуючи різноманітність методів, що використовуються на цьому етапі моніторингу, для його проведення необхідно залучати підготовлених експертів із відповід-

ними знаннями і досвідом. Для досягнення мети, що полягає у підвищенні ефективності роботи ЦНАП та якості адміністративних послуг зазвичай використовуються загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння. На сьогодні, з використанням методології Центру політико-правових реформ, було проведено громадський моніторинг у містах Дніпропетровськ, Дніпродзержинськ, Житомир, Зміїв, Івано-Франківськ, Київ, Кривий Ріг, Луцьк, Львів, Павлоград, Полтава, Рівне, Суми, Тернопіль, Харків, Хмельницький та Чернігів.

Аналізуючи та узагальнюючи результати громадського моніторингу, проведеного Центром політико-правових реформ з листопада 2013 р. по квітень 2014 р., можна зробити такі висновки:

- основою ЦНАП є єдині дозвільні центри, відтак переважна більшість послуг орієнтована на фізичних осіб – підприємців та юридичних осіб (до 86%);

- у переліках послуг ЦНАП відсутні найбільш популярні та затребувані громадянами адміністративні послуги, зокрема, з реєстрації місця проживання та паспортних послуг, реєстрації права власності на рухоме й нерухоме майно тощо;

- приміщення, в яких розташовані ЦНАП, потребують проведення реконструкції, щоб краще забезпечити обслуговування заявників;

- у ЦНАП режим роботи перевищує встановлений Законом України «Про адміністративні послуги» норматив у 42 години;

- у ЦНАП майже не надаються супутні послуги, що створює значні незручності для заявників;

- розширення переліку послуг, які надаються у ЦНАП, є досягненням керівництва ЦНАП та межує з певним відхиленням від чинного законодавства;

- чинне законодавство суттєво обмежує можливості існуючих ЦНАП у наданні послуг громадянам, розвиток ЦНАП відбувається всупереч нормам чинного законодавства;

- формальне виконання вимог Закону України «Про адміністративні послуги» призводить до дискредитації ідеї

створення ЦНАП та нівелювання досягнень реформи системи надання адміністративних послуг;

- основною загрозою розвитку ЦНАП є створення відомчих центрів (наприклад Державна міграційна служба, Державна реєстраційна служба, Державна автомобільна інспекція тощо);

- сторінки ЦНАП у мережі Інтернет зазвичай не актуалізовані з останніми змінами, зокрема, у частині графіків роботи, інформаційних та технологічних карток;

- громадяни погано поінформовані про діяльність ЦНАП та про їх роль у наданні адміністративних послуг.

Враховуючи отримані висновки та з метою розв'язання виявлених проблем у системі надання адміністративних послуг, доцільно реалізувати такі рекомендації:

- опрацювати питання розширення переліку адміністративних послуг ЦНАП, який би включав максимальну кількість популярних (базових) адміністративних послуг, у тому числі організувати надання в ЦНАП послуг з реєстрації місця проживання та паспортних послуг, реєстрації права власності на нерухомість тощо;

- забезпечити збереження зручного режиму роботи ЦНАП щодо всіх адміністративних послуг;

- передбачити реконструкцію приміщення ЦНАП таким чином, щоб забезпечити обслуговування заявників із дітьми та з особливими потребами;

- пристосувати ЦНАП до потреб людей з обмеженими можливостями та відвідувачів з дітьми (зробити зручнішим інформаційні термінали, належно обладнати туалети);

- запровадити у ЦНАП великих міст систему електронного керування чергою;

- організувати надання супутніх послуг у ЦНАП, зокрема, фотокопіювання, продаж канцелярських товарів, фото на документи;

- забезпечити створення веб-сторінки ЦНАП та своєчасне оновлення всієї інформації на ній;

- розглянути можливість розташу-

вання ЦНАП у центральних частинах міст, зручних для мешканців;

– відкрити територіальні підрозділи ЦНАП у районах міста (для міст із районним поділом);

– забезпечити чітке зонування ЦНАП на зони: інформування, очікування, обслуговування;

– забезпечити уніфікований підхід до назви ЦНАП, уникаючи використання назв, що не відповідають чинному законодавству (центр муніципальних послуг, центр дозвільно-адміністративних послуг).

Висновки. Інтенсифікація процесів демократизації в Україні навесні 2014 р. сприяла активній участі ІГС у формуванні та реалізації державної політики. На сучасному етапі громадський моніторинг, який здійснюється фаховими і незалежними ІГС є дієвим інструментом, який дозволяє сформуванню якісної інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття результативних державно-управлінських рішень. На відміну від контролюючих органів, які зазвичай проводять перевірки за формальними ознаками, ІГС є майже єдиною рушійною силою, яка має зацікавленість, бажання та інструменти для подальшого

змістовного реформування системи надання адміністративних послуг. Звіти за результатами громадського моніторингу акцентують увагу на недоліках у роботі ЦНАП, що суттєво обмежують громадян в отриманні адміністративних послуг. На відміну від громадської оцінки, оцінка, проведена органами влади, переважно містить інформацію виключно про формальне дотримання вимог без оцінки задоволення споживачів.

Завдяки громадському моніторингу процесів створення та функціонування ЦНАП встановлено, що в існуючому вигляді ЦНАП більше орієнтовані на суб'єктів господарювання, а їх основою є єдині дозвільні центри. Урахування висновків і рекомендацій громадських моніторингових дозволить підвищити ефективність та результативність діяльності ЦНАП, забезпечить наближення адміністративних послуг до громадян та задоволення їх потреб. Подальший моніторинг і співпраця ІГС з органами влади та ЦНАП позитивно впливатиме на ефективність функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної економіки.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Адміністративні послуги: Посібник / [В. Тимошук]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 104 с.
2. Доступ громадян до адміністративних послуг із використанням ІТ-технологій. – Режим доступу : <http://pravo.org.ua/publicna-administratsiia/2011-07-20-17-42-30/1661-dostup-hromadian-do-administrativnykh-posluh-iz-vykorystanniam-it-tekhnologii.html>
3. Літвінова Н.М. Актуальні проблеми надання адміністративних послуг громадянам із використанням інформаційно-комунікаційних технологій в Україні / Н.М. Літвінова, О.В. Літвінов. – Режим доступу : www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-02%2810%29/9.pdf
4. Моніторинг Центрів надання адміністративних послуг. – Режим доступу : <http://pravo.org.ua/publicna-administratsiia/2011-07-20-17-42-30/152-holovne/2010-03-02-15-16-48/1578-monitorynh-tsentriv-nadannia-administrativnykh-posluh-tsnap.html>
5. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / За заг. ред. В.П. Тимошука. – К.: ФОП Москаленко О.М. – 392 с.
6. Про адміністративні послуги : Закон України від 06 верес. 2012 р. № 5203-VI. – Режим доступу : www.zakon4.rada.gov.ua
7. Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики / [Т. Маматова, Ю. Шаров, М. Зварич, Ю. Щербініна]; Проект Європейського Союзу та Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй «Поширення кращих практик недержавного моніторингу надання адміністративних послуг». – Київ : ПРООН, – 2013. – 120 с.
8. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності. Практичний посібник, вид. 2-ге, доп. і доопрац. / [Бригилевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А., Коліушко І.Б., Курінний О.В., Стоян В.О., Тимошук В.П., Шиманке Д.] / За заг. ред. Тимошука В.П. – К., СПД Москаленко О.М., 2011. – 432 с.

REFERENCES:

1. Administratyvni posluhy; Shveitsarsko-ukrainskyi proekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini – DESPRO» (Administrative Services ; Swiss- Ukrainian project “Decentralization Support in Ukraine - DESPRO»). K. : TOV «Sofia-A». 2012. 104 p.
2. Dostup hromadian do administratyvnykh posluh iz vykorystanniam IT-tekhnologii (Access to public administration services using IT technologies). Mode of access: <http://pravo.org.ua/publiczna-administratsiia/2011-07-20-17-42-30/1661-dostup-hromadian-do-administratyvnykh-posluh-iz-vykorystanniam-it-tekhnologii.html>
3. Litvinova N.M. Aktualni problemy nadannia administratyvnykh posluh hromadianam iz vykorystanniam informatsiino-komunikatsiinykh tekhnologii v Ukraini (Actual problems of providing public services to citizens using ICT in Ukraine). Mode of access: www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-02%2810%29/9.pdf
4. Monitorynh Tsentriv nadannia administratyvnykh posluh (Monitoring centers of administrative services). Mode of access: <http://pravo.org.ua/publiczna-administratsiia/2011-07-20-17-42-30/152-holovne/2010-03-02-15-16-48/1578-monitorynh-tsentriv-nadannia-administratyvnykh-posluh-tsnap.html>
5. Naukovo-praktychnyi komentar do Zakonu Ukrainy «Pro administratyvni posluhy» (Scientific and Practical Commentary to the Law of Ukraine “On administratyvni services.”). K.: FOP Moskalenko O.M. 392 p.
6. Pro administratyvni posluhy : Zakon Ukrainy vid 06 veres. 2012 r. № 5203-VI (Administrative services on the Law of Ukraine on Sept. 06 . 2012 № 5203 -VI). Mode of access: www.zakon4.rada.gov.ua
7. Uchast hromadskosti u monitorynhu nadannia posluh orhanamy publichnoi vlady: normatyvne rehuliuвання ta isnuichi praktyky ; Proekt Yevropeiskoho Soiuzu ta Prohramy rozvytku Orhanizatsii Obiednanykh Natsii «Poshyrennia krashchykh praktyk nederzhavnoho monitorynhu nadannia administratyvnykh posluh» (Participation in monitoring public service delivery by public authorities : the regulation and practices ; Project of the European Union and the United Nations Development «Sharing best practices of non-governmental monitoring of administrative services .”). Kyiv : PROON, 2013. 120 p.
8. Tsenry nadannia administratyvnykh posluh: stvorennia ta orhanizatsiia diialnosti (Centers of administrative services : the creation and organization of work). K., SPD Moskalenko O.M., 2011. 432 p.

Літвінов Олексій Володимирович – кандидат наук з державного управління
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29
E-mail: olexiy_litvinov@i.ua

Літвінова Наталія Миколаївна – здобувач
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29
E-mail: ige-2010@i.ua

Litvinov Oleksii Volodymyrovych – PhD in public administration
Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National academy for public administration under the President of Ukraine
Address: 29, Gogol Str., Dnepropetrovsk, 49044
E-mail: olexiy_litvinov@i.ua

Litvinova Nataliia Mykolaivna – applicant
Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National academy for public administration under the President of Ukraine
Address: 29, Gogol Str., Dnepropetrovsk, 49044
E-mail: ige-2010@i.ua