

УДК 17.024.4:338.46[342.5+346.232]

Світовий досвід надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади

А.Б. ЛИС

Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна, E-mail: alys@mvk.if.ua

Авторське резюме

У статті проаналізовано специфіку надання адміністративних послуг населенню в умовах функціонування «сервісної» держави, як такої, що у найбільшій мірі відображає вимоги, потреби і прагнення сучасного постіндустріального, демократизованого і лібералізованого суспільства. Розглянуто інститут надання адміністративних послуг у розвинених країнах Європи і світу, який є чітко транспарентним, відлагодженим механізмом, що віддзеркалює демократизм системи державного устрою і покликаний ефективно й раціонально вирішувати проблеми громадян, підвищуючи тим самим якість їх життя.

Узагальнено міжнародний досвід регламентації і регулювання процесів та процедур надання владою якісних послуг населенню в США, Бельгії, Великобританії, Португалії, Франції, Німеччині, Польщі, Естонії, Латвії, Угорщині. Однак виявлено, що спостерігається майже повна відсутність результатів аналітичних оцінок до свідку впливу на процеси і результати взаємодії складових нетипової управлінської пари відносин між суб'єктами процесу надання адміністративних послуг «суб'єкт звернення» – «суб'єкт надання», що потребує додаткового дослідження.

Окреслено наступні виклики, що постають перед органами влади України щодо забезпечення якості надання адміністративних послуг: переосмислення державними службовцями і працівниками органів самоврядування своїх функцій, виходячи з вимог, потреб і прагнень оновленого, демократизованого і лібералізованого суспільства; потреба у формуванні кадрового складу компетентних управлінських працівників із постіндустріальною світоглядною і ціннісною системою; суттєве підвищення етичного та інтелектуального потенціалу всього кадрового забезпечення.

Ключові слова: послуги, адміністративні послуги, суспільство, інтегрування, органи державної влади, місцеве самоврядування, зарубіжний досвід.

The international practices of services rendered to population by public and local authorities

A.B. LYS

Humanitarian training and public administration Institute of Ivano-Frankivsk
national technical university of oil and gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine,
E-mail: alys@mvk.if.ua

Abstract

The article deals with the analysis of the peculiar providing of administrative services to citizens within the context of 'service' state functioning. The 'service' state is viewed as the one that reflects the requirements, needs, and aspirations of the modern postindustrial, democratic and liberal society to the highest extent. Analyzing this particular experience of the developed countries in Europe and the world, the author singles out the key ways of its integration into the public and local authorities of Ukraine.

The author has overviewed the international experience of regulation and control of processes and procedures of quality services at public authorities in the US, Belgium, Portugal, France, Germany, Poland, Estonia, Latvia, Hungary. The processes and results

© А.Б. Лис, 2015

of interaction of pairs of typical administrative relations between the subjects of the process of administrative services «an appeal» have not yet observed.

The experience of other countries clearly demonstrates that all state and business bureaucracy in its management activities is and will be efficient and effective only under the condition where the activity will build on the foundation of conceptual latest knowledge about man, society and the state, the principles and laws of their development, about modern organizational innovation, innovation management technologies, organizational mechanisms and tools, capabilities and potential use in the processes of government and public service of modern information and computer technologies.

The next challenges, facing Ukraine authorities to ensure the quality of administrative services, have been determined in the article: rethinking of public servants and employees of government of its functions based on the requirements, needs and aspirations of a newly liberalized and democratized society; the requirements of the formation of the staff of the competent administrative workers with post-industrial ideological and value system; significant increase ethical and intellectual potential of all staffing.

Keywords: services, the peculiar providing of administrative services, the key ways of its integration, foreign experience/

Постановка проблеми. Традиційні методи управління, властиві командно-адміністративному укладу роботи з населенням, сьогодні є не тільки неефективними та застарілими. Їх присутність у практичній діяльності органів державного управління і місцевого самоврядування виступає загрозливим фактором в зв'язку з тим, що прямим чином викликає недовіру і незадоволення владою серед громадськості, є ознакою консерватизму останньої та відсутності реформування і модернізації державного устрою за кращими світовими і європейськими зразками.

У переважній більшості країн світу послуги, що надаються населенню органами центральної влади і місцевого самоврядування, є наріжним каменем формування відносин людини і держави. Інститут надання адміністративних послуг у розвинених країнах Європи і світу є чітко транспарентним, відлагодженим механізмом, що віддзеркалює демократизм системи державного управління і покликаний ефективно і раціонально вирішувати проблеми громадян, підвищуючи тим самим якість їх життя. Тому, з нашої точки зору, вивчення передового зарубіжного досвіду у сфері надання адміністративних послуг є необхідним для його подальшої адаптації при побудові дієвої моделі взаємозв'язків органів влади із українським суспільством.

Аналіз досліджень і публікацій.

Наукові дослідження сфери надання послуг здійснювали вітчизняні вчені у сфері державного управління, серед яких: В.Авер'янов, М.Білінська, В.Вакуленко, В.Гаращук, Н.Гнидюк, І.Колісниченко, А.Кірмач, І.Коліушко, Н.Нижник, О.Оболенський, Г.Писаренко, Р.Рудніцька, В.Сороко, В.Тимошук, О.Чемерис та ін. Удосконалення механізмів, процесів і процедур надання адміністративних послуг висвітлені у працях, зокрема, Т. Буренко, С. Жараї, Ю. Лебединського, Д.Садлера, К. Дубич, Ю. Шарова, Т.Маматової.

При цьому високий ступінь актуальності питань, пов'язаних із пошуком шляхів розв'язання проблем кризи державного управління і місцевого самоврядування України дає підстави говорити про необхідність подальшого дослідження досвіду практичного використання технологій, процесів і процедур надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади країн Західної Європи, Північної та Південної Америки, Азії і Африки та можливостей його імплементації в українському державно-управлінському середовищі.

Метою даної роботи є дослідження особливостей організації процесів і процедур надання владою якісних послуг населенню у деяких розвинених країнах світу, та визначення ключових напрямів їх удосконалення в Україні.

Виклад основного матеріалу. Україна декларує себе як соціально-відповідальну, «сервісну» державу, політика надання послуг в якій спрямована на створення умов для забезпечення достойного життєвого рівня і вільного розвитку будь-якої людини. Вона взяла на себе обов'язки здійснення всіх необхідних заходів щодо їх надання, отже, можна вважати, що будь-яка взаємодія влади з особистістю в режимі «служіння» може бути віднесена до послуг, наданих будь-яким структурним елементом держави на всіх рівнях управління і у всіх сферах життєдіяльності українського суспільства, є адміністративною (публічною, державною, управлінською тощо).

Головними кроками на шляху до переходу в ринкову економіку й глибокого реформування системи суспільних відносин в Україні стали: зміна структури власності; демонтаж адміністративно-розпорядницької системи; лібералізація економіки, фінансів, виробництва й торгівлі; активізація підприємницької діяльності громадян; формування реального ринку товарів і послуг, зникнення дефіциту [1]. Перетворення, які відбуваються в державі, повинні бути спрямовані на те, щоб кожний громадянин мав можливість реально вимагати той рівень і ту якість послуг, які йому зобов'язані надати конкретні органи влади.

Концепція «сервісної держави» в 1980-1990 роках отримала масштабне розповсюдження і практичне впровадження в діяльність державних і самоврядних органів управління в США та в багатьох країнах Західної Європи, що за оцінками більшості вітчизняних аналітиків дозволяє констатувати – в більшості з цих країн прийняті та успішно діють різноманітні нормативно-правові акти, якими детально регламентуються процедури взаємовідносин влади з фізичними та юридичними особами.

Узагальнення ж міжнародного досвіду регламентації і регулювання процесів і процедур надання владою якісних послуг населенню демонструє, що вони свого часу стали і залишаються сьогодні об'єктом особливої уваги всіх розвину-

тих держав, а останнім часом інтенсивно впроваджуються і урядами держав, що розвиваються. Так, ряд держав Європейського Союзу, включаючи Бельгію, Великобританію, Португалію, Францію прийняли Хартії про надання державних послуг.

Для прикладу, у 1991 році у Великобританії була прийнята Програма під назвою «Хартія громадянина», яка отримала назву «Біла книга» і задекларувала принципи надання державою публічних послуг, дотримання яких уряд бажав би бачити у всіх державних службах.

У 1992 році Радою міністрів Франції прийнята «Хартія про надання державних послуг», в якій були представлені основні принципи регулювання роботи французької державної служби на основі рівності, безпристрасності та наступництва, а також викладені нові принципи діяльності, як реакція на зміни в очікуваннях і вимогах населення, появу у споживачів нових потреб і запитів, необхідності прозорості і підзвітності, простоти і доступності.

Хартія споживачів послуг державних служб у Бельгії (1993 рік) є прикладом всеохоплюючої програми, яка переслідує мету вдосконалення відносин між державними органами і установами з одного боку та населенням – замовників і споживачів (клієнтів) послуг – з іншого.

У 1993 році Португалією була прийнята «Хартія якості державних послуг», дія якої розповсюджувалась на всі послуги центрального уряду і муніципальних органів влади. Основні принципи, задекларовані цим документом, полягали в підзвітності уповноважених до надання послуг осіб, прозорості процедур їх надання, доступу громадян до участі в конкурсах та ін.

В країнах Північної Америки і Європейського Союзу поняття «публічні послуги», як уже вказувалось вище, також є недостатньо систематизованими і вживаються для означення широкого спектра взаємодії влади з населенням. Для прикладу, в США модель діяльності федеральних державних органів за функціональними ознаками сконцентрована на чотирьох сферах, а саме:

- а) послуги для громадян;
- б) способи надання послуг;
- в) підтримка процесу надання послуг;
- г) управління державними ресурсами [6].

При цьому «послуги для громадян» охоплюють 19 напрямків діяльності (оборона, національна безпека, внутрішня безпека, освіта, енергетика, транспорт, охорона здоров'я, соціальні послуги, наука та інновації, економічний розвиток та ін.), кожен з яких ділиться ще й на певні субнапрямки. Слід звернути увагу, що найбільш повна класифікація спектра публічних послуг розроблена в Німеччині. Послуги федерального уряду (≈ 400 видів) за змістом класифіковані на 8 типів, а 73% від загальної кількості послуг належать тільки до трьох із них, а саме: збору, обробці та наданні загальної і спеціалізованої інформації, опрацюванні заяв і звернень до державних органів, а також наданню допомоги в отриманні різних форм фінансової допомоги, участі в конкурсах на отримання грантів і т. п. [6].

Продовжуючи, слід вказати, що в Австрії існує і діє Загальний закон про адміністративну процедуру, в Естонії – ряд законів про адміністративну процедуру, в Польщі – Кодекс адміністративного провадження [4], згідно з яким потреби населення в послугах задовольняються або шляхом надання відповідних послуг самими органами влади, або укладанням угод про їх надання приватними підприємцями.

В більшості ж нових країн-членів ЄС (Латвія, Чехія, Угорщина) є прийнятими і діють закони «Про місцеві органи влади», згідно з відповідними положеннями яких органи місцевого самоврядування мають право самостійно вирішувати питання і потреби місцевого значення, а також шляхом організації і фінансування процесів і процедур надання муніципальних послуг.

Для прикладу, Законом Латвії «Про місцеві органи влади» однією з головних функцій передбачено надання якісних муніципальних послуг населенню, а законодавство більшості країн ЄС роз-

межує муніципальні послуги за критеріями: обов'язкові – необов'язкові. При цьому органи самоврядування наділені правом вирішувати питання щодо надання і фінансування послуг, які не передбачені законом. Так, у Польщі муніципалітети задовольняють потреби місцевого населення через надання окремих послуг на місцевому рівні (транспортне обслуговування, вивезення сміття тощо) або укладають угоди щодо надання цих послуг з приватними підприємцями [4].

В наведеному вище узагальненому аналітичному матеріалі звертає на себе, однак, увагу факт домінуючої зацікавленості вітчизняних дослідників зарубіжного досвіду виключно технологіями, процесами і процедурами надання владою послуг, їх організаційним і правовим забезпеченням, громадським моніторингом, проблемами управління та оцінювання їх якості і т. п. При цьому спостерігається майже повна відсутність результатів аналітичних оцінок досвіду впливу на процеси і результати взаємодії складових нетипової управлінської пари «суб'єкт – суб'єкт» людського фактора. І це незважаючи на те, що проблеми управління професійною компетентністю і морально-психологічною готовністю людських ресурсів до виконання функцій публічної служби в даний час є однією із пріоритетних тем наукових досліджень і публікацій, а також різноманітних методичних розробок і рекомендацій як у великих, так і в малих розвинутих країнах.

Так, питанням аналізу існуючих проблем у роботі адміністративних органів і публічних служб різних рівнів, ідентифікації нових підходів до вдосконалення їх діяльності на основі пошуку необхідних інноваційних рішень щодо всебічного вдосконалення людських ресурсів та загального реформування служб управління людськими ресурсами в органах державного управління і місцевого самоврядування, які зустрілись з нагальною необхідністю їх «модернізації» в таких країнах, як Австралія [11], Великобританія [9], Ірландія [8], США [7] та ін.

Подібні підходи і кращі практики

їх впровадження з допомогою різноманітних міжнародних проектів технічної допомоги сьогодні використовуються та дають необхідні суспільству результати в країнах, що розвиваються [10]. Аналогічні процеси реформування надання публічних послуг на основі інноваційних технологій відбуваються в багатьох країнах Африки (Гана, Кенія, Мозамбик, Нігерія, ПАР), в Бразилії і в Китаї.

Навіть побіжний аналіз змісту перерахованих вище публікацій дає можливість зрозуміти, що досвід розвинутих, соціально-відповідальних країн Західної Європи, Північної та Південної Америки, Азії і Африки однозначно демонструє, що вся державна і ділова бюрократія (в позитивному розумінні цього терміну) у своїй управлінській діяльності є й буде ефективною та результативною тільки за тієї умови, коли свою діяльність будуватиме на фундаменті концептуально новітніх знань про людину, суспільство і державу, про принципи і закономірності їх розвитку, про сучасні організаційні інновації, інноваційні управлінські технології, організаційні механізми та інструменти, про можливість і потенціал використання в процесах урядування і обслуговування населення сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій тощо.

На підставі цього неважко дійти висновку, що в більшості розвинутих країн світу і їх управлінським корпусом, і суспільством все глибше усвідомлюється важливий факт, що будь-які аномальні проблеми у відносинах між державними і самоврядними службами з одного боку та населенням держави і її територіально детермінованих часток (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 невідповідних сучасним вимогам і нормам морально-духовного та інтелектуально-ментального стану.

Забезпечення ж високонадійного функціонування системи управління

державою вимагає пріоритетної і постійної уваги до корекції та оптимізації саме цих характеристик її людських ресурсів, що ставить завдання з вивчення, оцінки та вдосконалення професіоналізму, моральності і ментальності «слуг народу» у число пріоритетних і самих актуальних наукових завдань у відповідній сфері досліджень.

Актуальність і важливість цієї проблеми пояснюється динамічною трансформацією суспільства в результаті становлення, масштабного поширення і розвитку економіки знань, формування постіндустріального світу, інформаційного суспільства з відповідними змінами в інтелекті, ментальності, моральності і духовності людей демократизованого і лібералізованого світу – людей, щодо яких поступово втрачають силу і вплив традиційні методи управління і впливу з боку органів влади.

Розвиваючи цю тезу, слід звернутись до роботи В.Петренка [3], в якій вперше у вітчизняній економічній теорії на основі дослідження методологічних і практичних основ управління використанням інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем національного господарства автором була запропонована управлінська парадигма «інтелектуалізованому суспільству – інтелектуалізоване управління».

Розповсюдивши цей імператив на процеси і процедури надання послуг владою населенню, отримуємо адаптований до цієї сфери взаємовідносин складових українського соціуму варіант формули – «інтелектуалізованому суспільству – інтелектуалізоване обслуговування і послуги», який означає, що всі види послуг населенню сьогодні повинні надаватися і державними службовцями, і працівниками органів самоврядування виходячи з нових позицій, потреб і прагнень оновленого, демократизованого і лібералізованого суспільства постіндустріальних цінностей і оцінок.

Саме на цьому шляху лежить, на нашу думку, розв'язання проблем кризи державного управління і місцевого самоврядування у всіх пострадянських країнах, в тому числі і в Україні. При цьому,

як і у всьому світі, реінжиніринг, реформування та вдосконалення відповідних служб на всіх рівнях ієрархії управління державою повинні бути орієнтованими на викорінення із суспільної практики традиційних технологій «сильної держави», «влади закону» і «авторитету чиновника», які в багатьох випадках продовжують некваліфіковано і сліпо втручатися у соціальну дійсність громадян, діючи від імені органу («суб'єкта»), в якому працюють і виконують покладені (делеговані) цьому органу (а не службовцю) повноваження.

Наявність же у представника «суб'єкта» легітимної і легальної можливості використовувати владні повноваження щодо підпорядкованого йому «об'єкта» може бути реалізована ним за самими різноманітними сценаріями, в зв'язку з чим ми повинні звернутися до алгоритмізації відносин між суб'єктами процесу надання адміністративних послуг («суб'єкт звернення» і «суб'єкт надання»).

Саме тому стає цілком очевидним, що для державно-управлінської системи у процесі її функціонування сьогодні існує реальна потреба в компетентних управлінських працівниках, оскільки її характерною рисою є залежність людини від людини, що уособлюють собою типову управлінську пару «суб'єкт - об'єкт». Наголосивши вище на тому, що суспільство (з позицій нашого дослідження – множина потенційних «суб'єктів звернення») змінилось і продовжує змінюватись, слід визнати і необхідність адекватних, а інколи і випереджаючих змін у характеристиках відповідної множини «суб'єктів надання» адміністративних послуг – кадрового наповнення органів державного управління і місцевого самоврядування нашої країни. При цьому, основні зміни повинні відбуватися в напрямку суттєвого підвищення етичного та інтелектуального потенціалу цього кадрового наповнення на основі професійного оволодіння знаннями і досвідом щодо тих сфер життєдіяльності українського суспільства, які треба належним чином регулювати і якими необхідно якісно управляти.

З цих позицій особливий інтерес викликає питання аналізу та оцінки стану, а також ідентифікації існуючих проблем інноватизації процесів надання послуг населенню України органами державного управління і місцевого самоврядування. Можна виділити три основні проблеми в наданні адміністративних послуг, які мають бути вирішені у процесі реалізації адміністративної реформи: впорядкування їх переліку, визначення вартості та забезпечення зручності їх надання [2].

А дані соціологічних досліджень (проведено фондом «Демократичні ініціативи») думок споживачів адміністративних послуг вказують на наявність таких проблемних моментів, як: складних процедур надання адміністративних послуг; територіальну розпоршеність адміністративних органів; занадто тривалі терміни надання багатьох адміністративних послуг; незручного й обмеженого режиму роботи адміністративних органів; наявність великих черг в адміністративних органах; відсутність належних умов для очікування; відсутність належної інформації; відсутність альтернативних способів звернення до адміністративних органів за адміністративними послугами; до вагомих проблем належить і питання оплати адміністративних послуг; належного ставлення до відвідувачів адміністративних органів (деякі службовці досі сприймають свою посаду як мандат «на керування» і не відчують морального зобов'язання перед платниками податків, які цей державний апарат і утримують) [5, с.11-13].

Проте не слід легковажити тим фактом, що в Україні відповідальними за цю сферу державними органами уже тривалий час ведеться наполеглива і результативна робота щодо вдосконалення процесів і процедур надання адміністративних послуг населенню за самими різноманітними напрямками, що учасниками цієї роботи уже накопичено достатньо вагомих матеріалів і що його узагальнення та оцінка можуть сприяти виявленню і вирішенню реальних проблем.

Висновки. Удосконалення органі-

зації процесів і процедур надання владою якісних послуг населенню, що надаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, має важливе значення для реального забезпечення потреб населення України в якісних і доступних послугах.

Формування стандартів відповідального і ефективного обслуговування населення органами державної і місцевої влади є надскладним і надважливим завданням для України. Вивчення зарубіжного досвіду забезпечення якості адміністративних послуг дозволяє

окреслити наступні виклики, що постають перед органами влади України: переосмислення державними службовцями і працівниками органів самоврядування своїх функцій, виходячи з вимог, потреб і прагнень оновленого, демократизованого і лібералізованого суспільства; потреба у формуванні кадрового складу компетентних управлінських працівників із постіндустріальною світоглядною і ціннісною системою; суттєве підвищення етичного та інтелектуального потенціалу всього кадрового забезпечення.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Євтушенко О.Н. Роль державної влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг / О. Н. Євтушенко // Наукові праці. Політичні науки. – Т. 122. – Вип. 109. – С. 32-37
2. Оболенський О. Ю. Адміністративні послуги у сфері управління державними фінансами / О. Ю. Оболенський, В. І. Горбатюк. // Державне управління: теорія та практика. - 2013. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2013_1_18.pdf
3. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра економ. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / В. П. Петренко. – Львів, 2009. – 38 с.
4. Скороход О.П. Надання послуг населенню органами місцевого самоврядування як пріоритет діяльності місцевої громади / О. П. Скороход // Стратег. пріоритети. – 2010. – № 1. – С. 41-46
5. Тимощук В. Адміністративні послуги: Посібник / В. Тимощук // Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 104
6. Щербаківська Л. М. Концептуалізація державних послуг / Л. М. Щербаківська // Вісник АМСУ. Серія: «Державне управління», Дніпропетровськ : Вид-во АМСУ № 2 (11), 2014. – 120-125 с.
7. Berman Evan M. Human Resource Management in Public Management / Evan M. Berman, James S. Bowman, Jonathan P. West, Montgomery R. Van Wart. Forth Edition. – SAGE Publications, Inc., 2013. – 552 p.
8. Humphreys P. Key Human Resource Management Issues in the Irish Public Service / Peter Humphreys, Michelle Worth-Butler. – Printed by Colour Books, Dublin: Institute of Public Administration. – 46 p
9. McCourt W. Human Resource Management in the UK Public Service: Its practice and its relevance to public reformers in South Africa / Willy McCourt. – Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, Precinct Centre. – 30 p.
10. Polidano C. The new public management in developing countries / Charles Polidano. – IDPM Public Policy and Management Working Paper no. 13 November 1999 / - Institute for Development Policy and Management University of Manchester - 38 p.
11. Transforming the citizen experience, One Stop Shop for public services / [Електронний ресурс] PwC. Public Sector Research Centre. – Режим доступу : <http://www.pwc.com/gx/en/psrc/australia/transforming-the-citizen-experience-one-stop-shop-for-public-services.jhtml>

REFERENCES:

1. *Evtushenko, O.N. Rol derzavnoi vlady s misceвого samovradyvanja v rozbudovi servisnoi derzavy z nadanja jakisnyh pyblicnyh poslug (The role of state and local governments in the development of the state service to provide quality public services). Naukovi praci. Politycni nauky. vol.122, no.109, 32-37 pp.*
2. *Obolensky O.Y., Gorbatyuk V.I., administratyvni poslugy u sferi upravlinja derzavnymy fi-*

- nansamy (Administrative service of financial management). *Derzavne upravlinja; teoria ta practuka*, 2013.no.1, http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2013_1_18.pdf
3. *Petrenko V.P.*, Ypravlinja vukorystanjam intelektualnyh resursiv socialno-ekonomichnyh system: : avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya dokt. ekonom. nauk : 08.00.03- «Economics and Administration of National Economy» (Management of intellectual resources of social and economic systems. Abstract of Economics Science diss.). Lviv, 2009.38 p.
 4. *Scorohod O.D.*, Nadanja poslug naselenju organamy miscevogo samovrjaduvanja jak priorityet dijalnosti miscevoi vladu (The provision of public services by local authorities as a priority of the local community). *Strategicni priorityety*. 2010, no.1, pp. 41-46
 5. *Tymoscuk V.*, Administratyvni poslugy : Posibnyk (Administrative Services: Handbook). Kyiv, 2012. 104 p.
 6. *Scherbakivska L.M.*, Konceptualizacija derzavnyh poslug (Conceptualization of public services). Visnyk AMSU. Serija» Derzavne Upravlinja». Dnipropetrovsk, 2014, no. 2 (11), pp. 120-125
 7. Berman EvanM., Human Resource Managementin Public Management / EvanM. Berman, JamesS. Bowman, JonathanP. West, MontgomeryR. VanWart. ForthEdition. – SAGE Publications, Inc., 2013. – 552 p.
 8. Humphreys P., Key Human Resource Management Issuesinthe Irish Public Service / Peter Humphreys, Michelle Worth-Butler. – Printedby Colour Books, Dublin: Institute of Public Administration. – 46 p
 9. Mc.Court W., Human Resource Managementin the UKPublic Service: Itspracticean ditsrelevanceto publicreformersin South Africa / WillyMcCourt. – Institute for Development Policyand Management, University of Manchester, Precinct Centre. – 30 p.
 10. Polidano C., The new public managementin developing countries /Charles Polidano . – IDPMPublic Policyand Management Working Paper no. 13, November 1999/ - Institutefor Development Policyand Management University of Manchester - 38 p.
 11. Transforming the citizen experience, One Stop Shop for public services/ PwC. Public Sector Research Centre. <http://www.pwc.com/gx/en/psrc/australia/transforming-the-citizen-experience-one-stop-shop-for-public-services.jhtml>

Лис Андрій Богданович – аспірант

Інститут гуманітарної підготовки та державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
Адреса: 76000, м.Івано-Франківськ, вул. Короля Данила, 13
E-mail: alys@mvk.if.ua

Lys Andrii Bohdanovych – postgraduate

Humanitarian training and public administration Institute of Ivano-Frankivsk national technical university of oil and gas
Address: 13, Korolia Danyla Str., Ivano-Frankivsk, 76000, Ukraine
E-mail: alys@mvk.if.ua