

УДК 351/354

doi:10.15421/151616

Нові підходи до підвищення якості адміністративних послуг в умовах модернізації державного управління в Україні

Д.Ю. ЗАПИСНИЙ

Класичний приватний університет, Запоріжжя, Україна

Авторське резюме

У статті розглядаються актуальні питання підвищення якості послуг, що надаються громадянам органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Встановлено основні закономірності та тенденції в реалізації державної політики у сфері покращення якості адміністративних (муніципальних) послуг із урахуванням розпочатої в Україні широкомасштабної реформи децентралізації, а також основні напрями її вдосконалення. Оцінено вплив впровадження стандартів якості у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з метою підвищення якості послуг, що надаються громадянам. Детально вивчено питання відкритості влади, забезпечення ефективної взаємодії з громадянами в контексті удосконалення надання якості адміністративних (муніципальних) послуг. У цьому зв'язку приділено серйозну увагу питанням оцінки громадянами діяльності відповідних органів влади щодо надання адміністративних (муніципальних) послуг. На засадах аналізу діючих нормативно-правових актів, кращих вітчизняних та зарубіжних практик підготовлено також пропозиції та рекомендації щодо підвищення якості адміністративних (муніципальних) послуг в умовах модернізації державного управління та реформування місцевого самоврядування в Україні.

Ключові слова: адміністративна реформа; громадяни; службовці; органи державної влади; послуги; органи місцевого самоврядування.

New approaches to improving the quality of administrative services in the modernization of public administration in Ukraine

ZAPYSNYY D.Y.

Classic private university, Zaporizhya, Ukraine

Abstract

The benefit of the study is to highlight the issues of the administrative (municipal) services by Ukrainian public authorities as a priority of the on-going decentralization and administrative reforms in Ukraine. Consequently, provision of the high quality services to the citizens became a main mission of all public authorities (State bodies, regional authorities, local self-government bodies) in the framework of the implementation of the new public management and good governance standards on all levels – national, regional and local. It reflects also the main European tendencies in the field of public administration reform which are fixed in the documents of the international organizations (Council of Europe, European Union, OECD/ SIGMA etc.). For example, the European Strategy on Innovation and Good Governance on Local Level which was adopted by the Council of Europe Committee of Ministers in 2008 fixed the principle of the ability to provide high quality services to the citizens as one of its twelve main principles of good governance on local level. This study tested the key issues of increasing the quality of the services which are provided to the citizens by the State bodies and the local self-government bodies. Moreover the study pointed out the main tendencies in the realization of the State policy in the field of the improvement of the quality of the administrative (municipal) services (in the context of the on-going large-scaled decentralization reform in Ukraine) as well as the main direction for its further modernization. The questions concerning the quality standards in the activity of the State bodies and LSG bodies are highlighted in order to increase the quality of the services to be provided to the citizens. Besides, the study emphasized the issues related to ensuring the transparency of the activity of the State bodies

© Д.Ю. Записний, 2016

as well as the regional and the local authorities, in the field of the provision of the administrative (municipal) services and better information of the citizens on their activities and objectives. The author proposed to set up more valuable and effective cooperation between the citizens and the respective public authorities in the context of provision of the high quality administrative (municipal) services. As a result, the new recommendations which are based on the best national and international practices are prepared to Ukrainian authorities in order to increase the quality of the administrative (municipal) services to be provided to the citizens. In this regard, the study recommended to pay more serious attention to the issues on assessment by the citizens of the activity of the respective public authorities in the field of the provision of the administrative (municipal) services.

Key words: administrative reform; citizens; servants; State bodies; services; local self-government bodies.

Новые подходы к повышению качества административных услуг в условиях модернизации государственного управления в Украине

Д.Ю. ЗАПИСНОЙ

Классический частный университет, Запорожье, Украина

Авторское резюме

В статье рассматриваются актуальные вопросы повышения качества услуг, которые предоставляются гражданам органами государственной власти и органами местного самоуправления. Установлено основные закономерности и тенденции в реализации государственной политики в сфере совершенствования качества административных (муниципальных) услуг с учетом начатой в Украине широкомасштабной реформы децентрализации, а также основные направления ее совершенствования. Оценено влияние внедрения стандартов качества в деятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления с целью повышения качества услуг, которые предоставляются гражданам. Детально изучены вопросы открытости власти, обеспечения эффективного взаимодействия с гражданами в контексте совершенствования качества административных (муниципальных) услуг. В этой связи уделено серьезное внимание вопросам оценки гражданами деятельности соответствующих органов власти касательно предоставления административных (муниципальных) услуг. На основе анализа нормативно-правовых актов, лучших отечественных и международных практик определяются новые подходы относительно повышения качества административных услуг в условиях модернизации государственного управления и реформирования местного самоуправления в Украине.

Ключевые слова: административная реформа; граждане; служащие; органы государственной власти; услуги; органы местного самоуправления.

Постановка проблемы. В контексті реалізації розпочатої в Україні адміністративної реформи пріоритетного значення набувають питання покращення якості послуг, які надаються громадянам органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Система надання адміністративних послуг, яка функціонує сьогодні в Україні, не в повній мірі задовольняє потреби громадян.

На сьогодні комплексно не забезпечується впровадження в діяльність органів державної влади та органів місцевого

самоврядування нових інформаційних технологій, які мають сприяти покращенню якості адміністративних послуг.

Таким чином, одним з пріоритетних напрямів модернізації державної служби та реалізації адміністративної реформи в Україні можна визначити питання вдосконалення якості надання громадянам адміністративних послуг, зокрема шляхом підвищення кваліфікації та створення належних умов для безперервного професійного навчання державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, уза-

гальнення та поширення кращих практик (вітчизняних та зарубіжних) щодо різних аспектів надання адміністративних послуг, а також розробку і впровадження у вітчизняну практику відповідних наукових розробок з цього питання.

Аналіз досліджень і публікацій. В останні роки питанням (адміністративних) послуг, які надаються громадянам органами державної влади та органам місцевого самоврядування, приділяється значна увага. Так, серед науковців, що досліджували різні аспекти згаданого питання, слід виділити В.Гусева, Т. Журавля, І.Коліушка, М.Лесечко, Ф.Лютенса, Л.Пала, В.Сороко, В.Тимощука, В.Толкованова, Г.Фоксола, Д. Шиманке, А.Чемериса та ін. Однак сьогодні в контексті реалізації адміністративної реформи це питання потребує подальших розробок та досліджень, зокрема й на основі досвіду інших європейських країн та рекомендацій міжнародних організацій.

Метою дослідження є розгляд актуальних питань покращення якості послуг, які надаються громадянам органами державної влади та органами місцевого самоврядування, зокрема в умовах модернізації державного управління та реформування місцевого самоврядування в Україні.

Виклад основного матеріалу. Поняття «послуги» виражає певну категорію, яка вказує на взаємодію між суб'єктом, що пропонує і надає послуги об'єкту, який їх потребує.

Як зазначають деякі вчені, «послуги, що надаються громадянам», можна розглядати як у контексті розгляду послуг державних, що надаються безпосередньо органами державної влади та можуть бути віднесені до управлінських послуг суспільству з боку держави [10].

Надання державних послуг безпосередньо пов'язане з діяльністю органів державної влади, їх функціональна спрямованість і перелік залежать від відповідного нормативно-законодавчого закріплення. Видається доцільним і виділення послуг, які надаються населенню органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами та

можуть називатися муніципальними послугами, які відрізняються від державних тим, що пов'язані із вирішенням питань і задоволенням потреб, які перебувають у площині безпосередньо муніципального підпорядкування [12].

У сучасному суспільстві існує також потреба у нормативно-юридичному оформленні, реєстрації і супроводі діяльності нових організацій, рухів, груп. Така потреба реалізується за допомогою надання з боку державних органів адміністративних послуг, які надаються громадянам лише з боку органів державної влади і є частиною їх владних повноважень.

Слід наголосити, що послуги безпосередньо відокремлені від матеріального виробництва і мають корисний ефект споживчих вартостей, відповідно задоволення потреб населення. Послуги – це певні блага, які надаються у формі діяльності і спрямовані на задоволення потреб населення. Існують різноманітні види послуг, що надаються громадянам із урахуванням їх потреб і професійних сфер, а саме: медичні, освітні, комунальні, побутові, культурно-просвітницькі, господарчі, побутові, транспортні, виховні, правові, у сферах управління, у сферах довкілля, соціального захисту, персональні послуги. Послуга є предметом споживання з боку населення, особистості, але, на відміну від товару, фінансів, її неможливо виміряти або накопичити [4].

Як зазначають деякі дослідники, процес надання послуг потрібно розглядати як діяльність, що представлена у корисному ефекті, і спрямована на задоволення суспільних потреб [1]. Соціальні відносини між постачальниками і споживачами послуг регулюються попитом, ринком, що має бути функціонально та нормативно врегульовано, передусім розмежовано сфери компетенції державних органів, органів місцевого самоврядування, комунальних установ і організацій, приватного і громадського сектора щодо надання послуг населенню, а також визначено їх перелік і класифікацію. Фактором, який суттєво впливає на якість надання послуг насе-

ленню, є рівень професіоналізму, володіння суб'єктом надання послуг (індивідуальному або груповому) належними, передусім управлінськими, юридичними, комунікативними знаннями і компетенціями. Своєчасність, доступність і якість надання послуг населенню безпосередньо пов'язана з внутрішньою політикою держави, рівнем її відкритості і демократичності. Важливим критерієм оцінювання якості послуг є рівень задоволення (незадоволення) з боку їх споживачів (громадян України).

Ефективність надання державних послуг населенню безпосередньо пов'язана з управлінськими якостями системи державного управління і державної служби, довірою суспільства до влади та державних органів, їх відкритості і співпраці з громадськістю, передусім у напрямку вироблення державно-управлінських рішень та механізму контролю за їх виконанням.

У цьому аспекті актуальним завданням є створення електронного реєстру з переліком визначених державних послуг, їх регламентацією відповідно до потреб громадян, правилами надання, а також налагодження зворотного зв'язку щодо оцінки рівня задоволення населення відповідними результатами та якістю надання послуг [3].

Якість надання адміністративних послуг має оцінюватися за наступними критеріями: перелік і стандарти послуг мають бути сформульованими і чітко законодавчо регламентованими, визначено теоретико-методологічну базу і суб'єктів їх надання; законність, відповідальність і професіоналізм визначених суб'єктів надання послуг, інформаційна відкритість щодо переліку і правил надання послуг, ресурсне забезпечення процесу надання послуг, а також ефективне їх використання.

Важливим кроком у популяризації завдання щодо відкритості влади, забезпечення ефективної взаємодії з громадянами та удосконалення якості державних (публічних) послуг є проведення Всеукраїнського конкурсу «Приязна адміністрація», який було започатковано Постановою Кабінету Міністрів Укра-

їни від 18 липня 2007 року № 933 [7].

Проведення конкурсу та підстави для визначення переможців регулюються такими нормативними актами:

- методичні рекомендації щодо організації та проведення Всеукраїнського конкурсу «Приязна адміністрація»;

- методичні рекомендації щодо організації роботи експертних груп для перевірки наведених в анкетах учасників Всеукраїнського конкурсу «Приязна адміністрація» відомостей;

- методика попереднього оцінювання анкети учасника Всеукраїнського конкурсу «Приязна адміністрація»;

- методика попереднього оцінювання анкети споживача послуг, що надає орган виконавчої влади — учасник Всеукраїнського конкурсу «Приязна адміністрація».

Конкурс проводиться у чотирьох номінаціях, а саме: центральні органи виконавчої влади; територіальні органи центральних органів виконавчої влади; Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська і Севастопольська міські державні адміністрації; районні, районні у м. Києві та Севастопольські державні адміністрації.

Завданнями конкурсу є налагодження ефективних взаємовідносин органів влади усіх рівнів з громадянами, сприяння реалізації конституційних прав і свобод громадян в отриманні якісних та своєчасних адміністративних послуг, спрямування органів виконавчої влади на створення єдиного «електронного вікна» надання послуг [2].

У рамках проведення конкурсу діяльність органів виконавчої влади оцінюється за низкою ключових для розбудови інституціональної спроможності та аналізу стану виконання законодавства критеріїв:

- умови перебування, у тому числі створення безперешкодного середовища та вільний доступ до приміщення адміністративної будівлі (громадської приймальні) у години прийому;

- організація процесу надання адміністративних послуг, у тому числі затвердження стандартів та регламентів їх надання, запровадження технологій

прийому громадян «за єдиною заявою», функціонування дозвільного центру та контроль за додержанням процедури надання адміністративних послуг;

— відкритість, у тому числі організація роботи зі зверненнями громадян та забезпечення доступу до публічної інформації, функціонування громадської приймальні, висвітлення інформації про діяльність та вивчення громадської думки;

— прозорість, управління персоналом та запобігання проявам корупції, у тому числі публічна звітність про діяльність, проведення навчань і підвищення кваліфікації працівників, реалізація заходів щодо запобігання та протидії корупції;

— впровадження елементів електронного врядування, у тому числі функціонування офіційного веб-сайту та його відповідність нормативним вимогам, використання інформаційних технологій для консультування і роботи зі зверненнями громадян.

Слід зазначити, що проведення зазначеного конкурсу є особливо важливе на етапі комплексної модернізації системи державного управління.

Забезпечення відкритості роботи органів влади, створення умов для залучення громадян до формування державної політики та здійснення контролю за діяльністю органів виконавчої влади, врахування різних поглядів та інтересів є головними завданнями, які необхідно розв'язати для посилення демократії та поліпшення якості державної політики в Україні. Інше вкрай важливе завдання — поліпшення умов співпраці влади з громадянами, зокрема створення ефективної моделі надання державних послуг у системі виконавчої влади та спрощення дозвільних процедур, на що спрямована сьогодні політика Президента і Уряду України.

Узагальнення відомостей анкет органів державної влади-учасників конкурсу та анкет споживачів послуг, що надають органи влади, є основою для актуальної інформації щодо додержання законодавства у контексті вимог конкурсу, забезпечення відкритості та прозорості

органами влади усіх рівнів, а також дає змогу при виробленні і реалізації державної політики спиратися на законні очікування і потреби громадян.

За результатами проведення Всеукраїнського конкурсу «Приязна адміністрація» було досягнуто значних позитивних змін у роботі органів державної влади усіх рівнів, а саме:

- покращено умови перебування в будівлі органів влади;

- посилено інформаційно-роз'яснювальну роботу (створено (оновлено) інформаційні стенди; утворено інформаційно-довідкові центри, відкрито громадські приймальні, створено офіційні веб-сайти державних органів, запроваджено практику виїзних прийомів, запроваджено функціонування «гарячих ліній», телефонів «Довіри», запроваджено онлайн-конференції та онлайн консультації громадян тощо);

- покращено надання адміністративних послуг (запроваджено технології прийому громадян «за єдиною заявою», затверджено (розроблено) стандарти надання послуг, розроблено регламент та інформаційну картку послуг тощо);

- забезпечено підвищення кваліфікації державних службовців з питань надання державних (публічних) послуг (започатковано проведення тренінгів щодо якості надання управлінських послуг з питань професійної етики та знань антикорупційного законодавства, проведено сертифікацію роботи певних державних органів за стандартом якості ДСТУ ISO серії 9001:2009).

У ході проведення конкурсу від громадян України та громадських організацій надійшло близько 6 тис. анкет споживачів послуг, що надають органи виконавчої влади. За результатами їх аналізу виявлено, що:

- повністю обізнані про діяльність органу влади (знали до кого звертатися і що для цього необхідно) 66 % громадян;

- задоволені вичерпністю інформації, розміщеної на офіційному веб-сайті органу влади – 51 % (не користуються веб-сайтом – 26%);

- 86% опитаних очікували прийому до 30 хвилин;

- цілком задоволені якістю та своєчасністю наданої послуги 92% громадян;

- не мали підстав скаржитись на роботу органу влади 87% опитаних.

У той же час виявлено низку недоліків та порушень процедури надання адміністративних послуг, а саме:

- 0,17% опитаних громадян очікували прийому понад 4 години;

- 2,23 % опитаних громадян для отримання послуги надавали нерегламентовані законодавством документи;

- 0,28 % опитаних громадян сплачували додаткові платежі, непередбачені законодавством.

Отже, можна зробити висновок, що проведення конкурсу «Приязна адміністрація» стало дієвим інструментом для покращення якості послуг, що надаються громадянам органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Висновки. Актуальною проблемою на сучасному етапі впровадження адміністративної реформи в Україні є підвищення якості адміністративних послуг, оптимізації ефективності і результативності процесу їх надання, передусім тих, що пов'язані з діяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Позитивним кроком у напрямку покращення системи надання послуг мають стати децентралізація і розширення суб'єктної складової надання послуг, а також запровадження конкурентних засад задля можливості суспільством обирати кращих у системі надання послуг. Інтереси і потреби громадян мають бути пріоритетними у процесі визначення та надання послуг з боку держави. Одним із шляхів оптимізації системи послуг, що надаються суспільству з боку держави, є забезпечення належних умов прийняття і реалізації національних програм розвитку у різних сферах суспільно-політичного та економічного життя, які мають бути спрямовані на покращення взаємодії владних інституцій з громадськістю в контексті задоволення суспільних потреб, подолання бюрократичної тяганини щодо обслуговування населення, спрощення

процедури надання послуг, розширення переліку послуг і перегляд їх стандартів відповідно до потреб населення, які надаються суспільству з боку держави у всіх сферах суспільного життя загалом, поліпшення взаємовідносин державного апарату з громадськістю.

Ефективним інструментом щодо забезпечення відкритості влади, покращення взаємодії між органами державної влади та громадянами, удосконаленні якості послуг, що надаються громадянам органами державної влади та органами місцевого самоврядування, є проведення Всеукраїнського конкурсу «Приязна адміністрація». Аналіз проведення конкурсу протягом останніх років дозволяє зробити наступні пропозиції:

- розширення критеріїв оцінювання: зміст анкети учасника конкурсу пропонується адаптувати до змісту діяльності органів виконавчої влади;

- запровадження нової системи нагородження переможців та лауреатів конкурсу, у тому числі державна підтримка переможців щодо інвестиційних проєктів у регіоні та впровадження проєктів з розвитку персоналу на рівні району чи області;

- запровадження заохочувальних грамот з метою стимулювання місцевих органів виконавчої влади, які досягли найкращих результатів на регіональному рівні;

- посилення інформаційної кампанії у рамках конкурсу;

- посилення уваги до поширення кращого досвіду, зокрема створення Каталога кращих практик учасників конкурсу;

- у рамках підготовчого етапу проведення тематичних семінарів-нарад;

- у подальшому поширення конкурсу на виконавчі комітети органів місцевого самоврядування чи започаткування окремого аналогічного конкурсу, що потребує підготовчого етапу для вдосконалення роботи таких органів відповідно до умов конкурсу.

Окрім того, вважається доцільним започаткувати відомчі відзнаки учасників конкурсу стосовно створення безперешкодного середовища та опікування проблемами громадян з особливими

потребами (Міністерство соціальної України), щодо вагомих результатів у політики України), щодо кращого офіційного веб-сайту та впровадження інформаційних технологій (Державний комітет телебачення та радіомовлення України), щодо налагодженні ефективної взаємодії з громадськістю та надання адміністративних послуг (Федерація профспілок України).

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах (збірник науково-аналітичних та навчально-методичних матеріалів, нормативно-правових актів з питань впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні) / В.С. Куйбіда, В.В. Толкованов. – Київ, ТОВ «Поліграфічний центр «Крамар», 2010. - 258 с.
2. Енциклопедія державного управління у 8 т. Під редакцією Ю.В. Ковбасюка. Київ, НАДУ при Президентові України, Київ, 2011. Том 6 «Державна служба» під редакцією Серьогіна С.М., Сороко В.М., 2011, 524 с.
3. Малиновський В. Сучасний стан і перспективи реформування публічної адміністрації в Україні / В. Малиновський // Вісник державної служби України. – 2009. – № 3. – С. 21–25.
4. Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко ; за ред. Ю. С. Шемшученко, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – К. : Генеза, 2004. – 736 с.
5. Постанова Кабінету Міністрів України № 915 від 11.10.2010р. «Деякі питання надання адміністративних послуг». // Урядовий кур'єр. – 2010. - № 195.
6. Постанова Кабінету Міністрів України №737 від 17.07.2009р. «Про заходи щодо упорядкування державних, у тому числі адміністративних послуг». // Урядовий кур'єр. – 2009. - №140.
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2007 № 933 «Про проведення Всеукраїнського конкурсу «Приєдна адміністрація»: за станом на 3 серп. 2012 р. [Електронний ресурс] // Офіц. сайт Верх. Ради України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/933/2007>. – Назва з екрана.
8. Сороко В.М. Надання публічних послуг органами державної влади/ В.М.Сороко. – К., 2008.
9. Тертичка В. В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні : монографія / В. В. Тертичка. – К. : Основи, 2002. – 750 с.
10. Тимощук В.П. Оцінка якості адміністративних послуг /В.П.Тимощук, А.В.Кірмач. – К.:Факт, 2005.
11. Толкованов В. Добре врядування та інструменти його забезпечення на місцевому і регіональному рівнях: вітчизняний та зарубіжний досвід : монографія / В. Толкованов. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. – 264 с.
12. Шаров Ю.П. Муніципальні послуги: шлях до високої якості: моногр./Ю.П.Шаров, Д.В.Сухінін. – Мелітополь: Видавн. Будинок ММД, 2008.

REFERENCES:

1. Kuybida, V.S., Tolkovanov, V.V., 2010. Dosvid vprovadzheniya standartiv dobroho vryaduvannya na mistsevomu rivni v Ukrayini ta inshykh yevropeys'kykh krayinakh (zbirnyk naukovykh-analitychnykh ta navchal'no-metodychnykh materialiv, normatyvno-pravovykh aktiv z pytan' vprovadzheniya standartiv dobroho vryaduvannya na mistsevomu rivni) [Experience in implementing standards of good governance at the local level in Ukraine and other European countries (collection of scientific analytical and educational materials of regulations on the implementation of standards of good governance at the local level)]. TOV «Polihrafichnyy Tsentр «Kramar», Kyiv. (in Ukrainian).
2. Kovbasyuka, Yu.V., 2011. Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya: u 8 t [Encyclopedia of Public Administration: 8 tons]. NADU pry Prezidentovi Ukrayiny, Kyiv (in Ukrainian).
3. Malynovs'kyu, V., 2009. Suchasnyy stan i perspektyvy reformuvannya publichnoyi administratsiyi v Ukrayini [The current state and prospects of public administration reform in Ukraine]. Visnyk derzhavnoyi sluzhby Ukrayiny 3, 21–25. (in Ukrainian).
4. Horbatenko, V. P., Shemshuchenko, Yu. S., Babkin, V. D., Horbatenko, V. P., 2004. Politolohichnyy entsyklopedychnyy slovnyk [Political Science Encyclopedic Dictionary]. Geneza, Kyiv (in Ukrainian).
5. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny № 915 vid 11.10.2010r. «Deyaki pytannya nadannya administratyvnykh posluh» [Cabinet of Ministers of Ukraine of 11.10.2010 № 915 «Some

- issues of administrative services»]. 2010. Uryadovyy kur'yer 195. (in Ukrainian).
6. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy №737 vid 17.07.2009r. «Pro zakhody shchodo uporyadkuvannya derzhavnykh, u tomu chysli administratyvnykh posluh» [Cabinet of Ministers of Ukraine of 17.07.2009 №737 «On measures to streamline government, including administrative services»]. 2009. Uryadovyy kur'yer 140. (in Ukrainian).
7. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18.07.2007 № 933 «Pro provedennya Vseukrayins'koho konkursu «Pryyazna administratsiya»: za stanom na 3 serp. 2012 r. [Cabinet of Ministers of Ukraine of 18.07.2007 number 933 «On the All-Ukrainian competition» Friendly administration «: as of Aug 3. 2012]. Ofits. sayt Verkh. Rady Ukrainy. Access : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/933/2007>. – Nazva z ekrana. (in Ukrainian).
8. Soroko, V.M., 2008. Nadannya publichnykh posluh orhanamy derzhavnoyi vlady [Providing public services by public authorities]. Kyiv (in Ukrainian).
9. Tertychka, V. V., 2002. Derzhavna polityka: analiz ta zdiysnennya v Ukraini : monohrafiya [Public policy: analysis and implementation in Ukraine: monograph]. Osnovy, Kyiv (in Ukrainian).
10. Tymoshchuk, V.P., Kirmach, A.V., 2005. Otsinka yakosti administratyvnykh posluh [Assessment of quality of administrative services]. Fakt, Kyiv (in Ukrainian).
11. Tolkovanov, V., 2013. Dobre vryaduvannya ta instrumenty yoho zabezpechennya na mistsevomu i rehional'nomu rivnyakh: vitchyznyany ta zarubizhnyy dosvid : monohrafiya [Good Governance and its software tools at local and regional levels, national and international experience: monograph]. Misto NV, Ivano-Frankivs'k (in Ukrainian).
12. Sharov, Yu.P., Sukhinin, D.V., 2008. Munitsypal'ni posluhy: shlyakh do vysokoyi yakosti: monohr. [Municipal services: the path to high quality, monograms]. Vydavn. Budynok MMD, Melitopol' (in Ukrainian).

*Записний Денис Юрійович – аспірант
Класичний приватний університет
Адреса: 69002, Запоріжжя, вул. Жуковського, 70-Б*

*Запуснуу Denys Y. – postgraduate
Classic private university
Address: 70-B, Zhukovskiy Str., Zaporizhya, 69002, Ukraine*

*Записной Денис Юрьевич – аспирант
Классический приватный университет
Адрес: 69002, Запорожье, ул. Жуковского, 70-Б
E-mail: zarysnuyu@gmail.com*