

Т. О. Булковський,
аспірант, Інститут проблем державного управління та місцевого самоврядування
НАДУ Президентів України

ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ДЛЯ НАДАННЯ ОРГАНАМИ ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ ЯКІСНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

У статті автором розглянуто та узагальнено досвід надання адміністративних послуг органами влади та органами внутрішніх справ в зарубіжних країнах.

In this article the author considers the experience and providing administrative services authorities and internal affairs in foreign countries.

Ключові слова: органи внутрішніх справ, адміністративні послуги, система управління якості, якість послуг.

Key words: police, administrative services, quality management system, quality of services.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За період формування незалежності України зроблено певні кроки в процесі реформування системи органів внутрішніх справ (далі — ОВС). Метою цього процесу було формування і втілення в життя такої моделі ОВС, яка забезпечила б здійснення визначених їм Конституцією України та чинним законодавством функцій з охорони життя, здоров'я, прав і свобод громадян, захисту суспільних та державних інтересів. Система ОВС має відповідати, з одного боку, чинному законодавству, нормам міжнародного гуманітарного права та європейським стандартам правоохоронної діяльності, а з другого — інтересам громадян України, суспільства та держави загалом.

Оскільки Україна інтегрується у Європейське співтовариство, то є необхідність запровадження у діяльність ОВС міжнародних стандартів і, в першу чергу, системи управління якістю (далі — СУЯ) відповідно до стандартів серії ISO 9000. Тому є потреба у подальшому поглибленому вивченні питання запровадження СУЯ в ОВС України з урахуванням досвіду зарубіжних держав у цьому напрямку.

Метою стаття є узагальнення зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг органами влади та органами внутрішніх справ у зарубіжних країнах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивчення напрямів підвищення якості надання послуг органами внутрішніх справ України зумовлює актуальність обраної теми. Окремі питання, пов'язані із

вивченням зарубіжного досвіду запровадження системи управління якістю в діяльність органів внутрішніх справ України, у своїх працях досліджували: Жерлцін Д.К., Колцуняк Ю.В., Кухар В.М., Лахижа М.І., Олексюк Г.В., Пахомова Т.І., Шаров Ю.П. та іншими. Проте потребує подальшого вивчення зарубіжний досвід впровадження системи управління якістю в ОВС з метою підвищення надання якісних адміністративних послуг споживачам.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управлінські послуги — це один із системоутворювальних елементів взаємовідносин держави в особі органів влади з людиною [3]. В адміністративному праві провідних країн світу (США, Франція, Англія та ін.) правовий інститут управлінських послуг є досить відпрацьованим, діє впродовж багатьох десятиліть і дає чітке уявлення про функцію демократичної держави щодо людини та суспільства. Сьогодні управлінські послуги як сфера взаємовідносин держави та органів влади з громадянами набувають якісно нового змісту. Людина все більшою мірою починає розглядатися як клієнт і споживач послуг, що надаються відповідними установами. У зв'язку з цим їх діяльність розглядається крізь призму задоволення потреб та конкретних запитів споживача [1, с. 135].

Впровадження в діяльність центральних органів влади світових стандартів управління є однією з важливих умов інтеграції України у Європейське співтовариство. У першу чергу, це стосується створення та запроваджен-

ня систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001-2009. Це відноситься і до органів внутрішніх справ, що передбачає їх трансформацію з карального органу в орган обслуговування населення України. Запровадження управління якістю послуг в органах внутрішніх справ відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000 сприяє оптимізації процесів планування, розподілу ресурсів, а також визначенню додаткових підходів до об'єктивного оцінювання результатів їх діяльності [4, с. 16]. Рекомендації ISO передбачають розробку відповідних стандартів самими установами, що надають послуги. Якщо централізовано не типізувати основні вимоги до стандартів, то з'являються перешкоди до надання рівноцінних аналогічних послуг споживачам різними установами. Упровадження СУЯ сьогодні здійснюється адміністративними методами, які є умовно придатними для центральних органів виконавчої влади [9]. Стратегічним завданням на сучасному етапі розвитку українського суспільства є впровадження нової ідеології в діяльності органів внутрішніх справ щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання якісних адміністративних послуг.

Досвід впровадження стандартів управління якістю в діяльності органів влади різних країн свідчить про необхідність ретельного визначення робочих процедур, контролю за їх виконанням. Важливим є обов'язково постійне удосконалення, пов'язане з наявністю чіткої правової бази, відповідного фінансування та матеріального і технічного забезпечення, постійна турбота про підвищення кваліфікації кадрів, створення належних умов для реалізації їх потенційних можливостей [6, с. 46].

Так, у США діє профільна організація — Національне товариство сприяння оновленню уряду, яке взаємодіє з федеральними органами влади і ставить однією з головних цілей діяльності органів влади підвищення якості адміністративних послуг. Головними завданнями у сфері підвищення якості адміністративних послуг, які надаються органами влади у США, є [2]:

— досягнення такого рівня задоволення громадян послугами уряду, який буде не меншим або навіть більшим, ніж стосовно послуг, що надаються споживачам у приватному секторі (за оцінкою Американського індексу задоволення клієнтів);

— забезпечення електронного доступу до урядової інформації;

— формування системи, яка повинна створити для американських громадян можливості доступу до всієї урядової інформації й вирішувати важливі адміністративні питання за допомогою мережі Інтернет.

У Канаді політика підвищення ефективності надання адміністративних послуг органами влади здійснюється на основі таких принципів:

— створення системи надання послуг, спрямованої на задоволення потреб громадян;

— створення альтернативної системи надання послуг (використання спеціалізованих організацій, передавання функцій з надання послуг іншим організаціям);

— налагодження тісної взаємодії і співпраці уряду з нижчими рівнями влади та з приватним і громадським секторами.

Урядові органи Канади, які запроваджують альтернативні системи надання послуг, намагаються обрати найкращі методи виконання програм, адміністративних дій, послуг та функцій, які дозволяли б досягати цілей, що стоять перед урядом, але при цьому робили б надання послуг більш задовільним для клієнтів, раціональним та менш дорогим, а також використання нових форм співпраці й взаємодії між урядовими структурами.

У Великобританії діє принцип: "якість послуг — понад усе" — усі послуги, які надаються органами влади як на центральному, так і місцевому рівнях, повинні бути зразком якості послуг та включати звіт про виконання, враховувати думку клієнтів та залучати їх до процесу виконання, включати ефективні заходи для виправлення становища у разі потреби. Ключовою частиною системи стандартів послуг органів виконавчої влади є визначення точних показників виконання та цілей для конкретних послуг.

У 1991 р. у Великобританії було розроблено концепцію Хартії громадян, що мала на меті підвищення стандартів якості й корисності державних послуг, удосконалення процесів їх організації, розподілу і надання. Програма визначила головні принципи функціонування державних установ і організацій, що надають послуги громадянам, а також зобов'язання урядових органів у сфері організації, розподілу й надання адміністративних послуг. Такі принципи включають чіткі стандарти якості адміністративних послуг, достовірність і повноту наданої інформації, надання консультацій і роз'яснень, а також їхню корисність, своєчасність і ефективність.

З метою оцінки практичних результатів роботи державних органів, влади, які надають адміністративні послуги громадянам, у Великій Британії запроваджено так звані таблиці дотримання стандартів якості наданих послуг. Важливим засобом регулювання якості адміністративних послуг, підвищення кваліфікації і заохочення державних службовців, поширення кращого досвіду, підвищення відповідальності органів влади за дотримання стандартів якості й задоволення адміністративних потреб громадян є загальнонаціональна премія "Знак Хартії", затверджена британським урядом у 1992 р. Використання цього механізму забезпечує виконання регулюючої й стимулюючої функцій у сфері підвищення якості адміністративного управління й наближення його до запитів та інтересів громадян.

Окрім того, при британському уряді створено спеціальну робочу групу для розробки заходів щодо впровадження в системі адміністративного управління сучасних технологій вивчення попиту різних соціальних груп й підвищення якості адміністративних послуг. Основна увага приділяється швидкості та ефективності надання послуг, а питання якості є аксіомою.

В Японії надання якісних адміністративних послуг органами влади забезпечується впровадженням систем управління якістю в діяльність цих органів. Успіх Японії у цій сфері полягає у досконало побудованій системі навчання персоналу, а також особливій системі мотивації. Системи управління якістю роботи будь-якої організації, що створена відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2008, ефективно функціонують в органах публічного управління більшості держав-членів ЄС. В Японії зазначені системи запроваджені майже у

90 відсотків державних органів та органів муніципального управління [8].

Сьогодні у Франції створена Хартія "Маріанна", яка займається підвищенням якості надання адміністративних послуг органами влади громадянам. Принципи та концепції діяльності Хартії — це послідовне продовження розпочатої діяльності з обов'язковим використанням досягнутих результатів; колегіальність процедур й узгодження. Нині у Франції є 1650 служб, які користуються послугами Хартії та відкрито 800 точок для прийому громадян.

Одним із досягнень у сфері підвищення якості надання послуг у Франції є конкурс на визнання інноваційних ініціатив. Цей процес здійснюється щорічно, починаючи з 2003 р. Він сприяє демонстрації досягнень щодо діяльності з покращення якості надання адміністративних послуг громадянам, підвищення рівня управління якістю.

Подальшим кроком щодо підвищення якості надання послуг громадянам органами влади у 2003—2004 рр. у Франції було створення Комісії з питань якості державних послуг. До її компетенції входить внесення пропозицій щодо формування політики уряду з питань якості [8].

У Польщі офіс самоврядної адміністрації сприймається як організація, що управляє послугами. Крім того, реалізується широка програма впровадження систем управління якістю на засадах стандартів серії ISO 9000. Розробляються концепції та методики щодо створення системи показників якості реалізації публічних послуг громадянам (розробка каталогу публічних послуг, опис даної послуги шляхом визначення процесу її реалізації та основних параметрів забезпечення послуги для клієнта, визначення показників реалізації послуги в трьох базових вимірах: продуктивності, результативності, доступності). Створення адекватної системи показників є головною методологічною складністю. Незалежно від цього, констатується, що створення системи вимірювання кількості та якості адміністративних послуг і тим самим розміру видатків є необхідним для ефективного планування бюджету.

У рамках програми "Приязна адміністрація" регулярно оцінюються дії адміністрацій, спрямовані на удосконалення послуг. Починаючи з 2001 р. проводиться конкурс "Найбільш приязний заклад урядової адміністрації", метою якого є поширення серед державних закладів досвіду роботи з покращання якості послуг і зменшення незадоволення клієнтів.

У 2005 р. розпочато проведення конкурсу "Найбільш сучасний заклад урядової адміністрації", метою якого є пропаганда впровадження в органах виконавчої влади сучасних і більш ефективних підходів до роботи [10].

Слід також зазначити, що у 1990 р. у Польщі відбулися стрімкі політичні зміни. Ці зміни не вплинули на потреби поляків боротися з невизначеністю подальших політичних і економічних трансформацій. Прийнятий парламентом новий Закон про поліцію (1990 р.) передбачав створення поліцейської організації, яка була б готова до боротьби зі злочинністю в межах нової політичної демократичної структури.

Поліція підпорядковується Міністрові внутрішніх справ і управління, що є для них вищою командною

інстанцією в державі. Як член уряду міністр відповідає за реалізацію правоохоронних завдань у сфері громадського порядку й безпеки. Дуже важливим у питанні функціонування польської поліції є те, що поліція перебуває під юрисдикцією одного з так званих президентських департаментів. Президент призначає міністра внутрішніх справ і управління за поданням Прем'єр-міністра. Головний комісар є керівником поліції і діє як представник національної державної адміністрації, несе відповідальність за захист людей і забезпечення громадської безпеки й громадського порядку. Він підзвітний міністрові внутрішніх справ і управління, призначається та звільняється з посади прем'єр-міністром за поданням Міністра внутрішніх справ і управління.

Фундаментальним рішенням, яке було прийняте у Румунії у грудні 1989 р., стало дотримання системи цінностей, що ґрунтуються на принципах демократії, поваги прав та свобод громадян, захисту неповнолітніх, соціальному діалозі й толерантності. Румунія вступила в процес корінного реформування всіх державних закладів, у тому числі й органів внутрішніх справ. Зокрема, поліція мала бути перетвореною на інститут, що слугує суспільству. Необхідно було створити функціональні та гнучкі структури, що могли б ефективно забезпечити виконання спеціальних обов'язків і підсилили б здатність поліції реагувати на динаміку злочинності та громадський порядок в країні, забезпечення надання якісних послуг громадянам. Прийняття Закону про організацію і діяльність міністерства внутрішніх справ було першим кроком на шляху до реформи. Міністерство внутрішніх справ стало центральним виконавчим органом, що має повноваження здійснювати відповідно до закону політику підтримки громадського порядку, захисту фундаментальних прав і свобод, суспільної та приватної власності, запобігання й розкриття злочинів, роблячи, таким чином, свій внесок у становлення демократичного суспільства в Румунії й збереження незалежності, національного суверенітету й територіальної цілісності [5, с. 193].

Стратегія реформування органів внутрішніх справ, сформульована міністерством внутрішніх справ Румунії, була спрямована на їх трансформацію шляхом перегляду основних цілей діяльності в умовах демократичного суспільства, яке ґрунтується на верховенстві закону. Проте тільки в 1994 р. був прийнятий новий Закон про організацію румунської поліції, який регламентував владні повноваження поліції й обмеження, накладені на неї, відповідно до положень Конституції 1991 р. Новий закон був першим істотним кроком на шляху до реформування, що мав успіх, хоча й частковий, у вирішенні проблем покращення надання якісних послуг громадянам. Спочатку був упорядкований статус поліції з погляду верховенства закону, відповідно до якого румунська поліція визначалася спеціалізованим державним органом, що забезпечує на території держави захист конституційних прав і свобод громадян, суспільної та приватної власності, профілактику та розслідування злочинів, підтримку громадського порядку.

З метою підвищення якості надання послуг органами внутрішніх справ додатково було внесено зміни до системи освіти, тривалості курсів і змісту навчальних програм. Були впроваджені програми за типом "навчан-

ня тренерів". Прийнята нова система прийому на службу, відбору й призначення персоналу, що ґрунтується на диверсифікованості відбору за рівнем професіоналізму і профілем діяльності, а також з урахуванням заслуг і дотриманням принципу рівності. На зміну абсолютній таємності, що часто доводилася до абсурду при тоталітарному режимі, прийшли відкритість і транспарентність. У всіх структурних одиницях були введені посади офіцерів по зв'язках з громадськістю, а також прес-секретарів.

Після проголошення незалежності у 1991 р. Македонія ініціювала демократичні перетворення у всіх сферах суспільного життя. Було розпочато роботу зі створення нових демократичних інститутів, включаючи органи внутрішніх справ [5, с. 195]. Ця перша фаза реформ в галузі поліцейської діяльності включала:

- перетворення поліції з компонента поліцейської системи югославської федерації на незалежну поліцейську структуру нової республіки;

- організацію й формування поліції на державному й місцевому рівнях;

- створення необхідної правової бази діяльності поліції;

- перетворення "міліції" з воєнізованого інституту на "поліцію", правоохоронний інститут.

Головні цілі цих реформ були спрямовані на створення функціонуючих поліцейських структур як на центральному, так і місцевому рівнях, а також розвиток професійних цивільних правоохоронних інститутів щодо надання якісних адміністративних послуг населенню.

Друга фаза, що охоплювала період з 1992 по 2001 р., включала реформи щодо структури поліції, її організації й професіоналізму. Цілями цієї фази було створення й підвищення можливості поліції відповідати нововведенням у сфері кримінальної юстиції, утворення спільних з міжнародними партнерами структур і досягнення західних стандартів у сфері професіоналізму й етики.

Завдання поліцейських реформ, які були визначені на третій фазі реформ, мали більш масштабний, комплексний та інституціолізований характер порівняно із завданнями попереднього етапу реформування. Мета реформи полягала в перетворенні поліції з централізованої структури на децентралізований і цивільний інститут, що обслуговує населення країни [9].

Враховуючи вищевикладене, слід відмітити, що заслуговує на увагу польський досвід запровадження СУЯ в органах виконавчої влади, у тому числі і органах внутрішніх справ, який уже використовується у Комсомольську, Бердянську, Луцьку, Волинській облдержадміністрації [7]. Спільним між польською та українською адміністративно-територіальними реформами є спрямованість на децентралізацію влади, перенесення основної частини відповідальності за підвищення рівня життя населення на місцеве самоврядування. Польська адміністративна система ще з радянських часів базувалася на домінуванні відомчої структури над територіальною, значній централізації влади і концентрації адміністративних повноважень на центральному рівні. Така структура характеризувалася хаотичністю та неузгодженістю поділу завдань і компетенцій, відсутністю можливостей впливу громадян на політику уряду і відсутністю гро-

мадського контролю, високим рівнем централізації бюджетної системи, утримуванням за рахунок бюджету усієї розгалуженої структури громадського сектора та розгалуженою структурою урядової адміністрації. Усі ці проблеми характерні і для України. Запровадження системи управління якістю завдяки підвищенню якості комунікацій між органами виконавчої влади та суспільством сприятиме підвищенню результативності та ефективності державного управління, зменшенню необґрунтованих або зайвих витрат, підвищенню якості управлінських рішень та прозорості механізму їх прийняття, а через це — сприятиме сталому розвитку України як держави, що приведе до підвищення авторитету органів виконавчої влади серед громадян та покращення міжнародного іміджу України.

У демократичному суспільстві держава є основною формою консолідації загальнолюдських, національних і соціальних цінностей та інтересів її громадян, які забезпечуються завдяки роботі державних служб. У західних європейських країнах дедалі більше починають усвідомлювати, що заходи щодо підвищення продуктивності не ведуть автоматично до поліпшення якості роботи державних органів влади. Щоб підвищити одночасно і якість, і продуктивність роботи державних органів влади, потрібно інтегрувати нові методи управління із заходами щодо підвищення якості, орієнтованими на споживача.

Сучасні тенденції світового розвитку, характерною рисою якого є інтеграційні процеси, ставлять перед Україною серйозні стратегічні завдання й потребують від неї активної участі в їх розв'язанні. Одним із пріоритетних напрямів розвитку України виступає питання європейської інтеграції, наближення національних норм та стандартів до європейських. Для країн-кандидатів на вступ до Європейського Союзу європейська інтеграція була й залишається одним зі стимулів для проведення внутрішніх реформ як у економічній та соціальній сферах, так і у сфері державного управління.

Відповідно до оцінки експертів SIGMA, державне управління в Україні потребує серйозних змін. Для проведення реформ у державному секторі існує чимало інструментів. Нацдержслужба України є флагманом та координатором впровадження окремих з них, серед яких ключовими є система управління якістю, а також інструменти інституціональної розбудови Twinning, TAIEX і SIGMA. Зазначені інструменти можуть використовуватися окремо, однак у певних випадках одночасне їх впровадження дозволяє підвищити ефективність самого процесу.

Як показали дослідження, реформування систем ОВС у постсоціалістичних країнах, розширення процесу їх інтеграції у світову спільноту передбачають активний пошук і впровадження нових підходів у сфері управління органами внутрішніх справ, створення їх якісно нової моделі згідно зі стандартами, принципами й нормами, що ґрунтуються на інтернаціональному досвіді. Глобалізація міжнародних відносин і розвиток інтеграційних процесів у взаємодії між державами у сфері охорони та захисту основних прав і свобод людини й громадянина сприяли появі міжнародної співпраці в боротьбі зі злочинністю. Важливе теоретичне й практичне значення для цього має досвід право-

охоронних органів інших країн, знання тих явищ, тенденцій і закономірностей, що визначають сучасний стан і перспективи розвитку управління структурними підрозділами ОВС в Україні.

Об'єктивно зростає вплив міжнародних стандартів і норм, що регулюють управління в системі ОВС, реформаторські процеси, які відбуваються в цій сфері. Впровадження в практику системами управління якістю в ОВС, сучасних підходів і моделей управління з урахуванням найкращого світового досвіду та існуючих стандартів стає не тільки об'єктивно зумовленою необхідністю, а й важливим фактором розвитку органів внутрішніх справ як професійної, стабільної й авторитетної складової частини державної влади. При цьому велика увага концентрується на проблемах управління, у першу чергу, на управлінні персоналом підрозділів, змінах, що відбуваються в системі органів у результаті орієнтації правоохоронної діяльності на забезпечення якості та суспільної користі від своєї роботи. Прагнення до ефективності та якості послуг, що надаються населенню, поліпшення їх організації та розповсюдження в сучасних умовах визнається стратегічним напрямом розвитку багатьох країн світу.

При запровадженні СУЯ в органах внутрішніх справ України необхідно врахувати досвід інших країн, які досягли позитивних результатів у цьому напрямі. Проте потрібно розуміти, що міжнародна підтримка може служити тільки джерелом, а не двигуном реформи. Необхідність адаптації зарубіжної допомоги набагато важливіша для ідеологічного й стратегічного переосмислення, ніж для впровадження технічних навичок у системі, що реформується.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведений аналіз надання послуг органами внутрішніх справ у зарубіжних країнах дозволяє дійти висновку, що з позиції окремого громадянина удосконалення потребують дві основні сфери: доступність послуги, що включає в себе можливість швидко віднайти необхідний орган, який надає послугу, та безпосередньо фізична доступність органу; надання послуги (люб'язність, своєчасність тощо). Ефективність надання послуг органами внутрішніх справ можна представити як дієвість, результативність у досягненні поставлених цілей щодо задоволення потреб населення. З огляду на це метою роботи органів внутрішніх справ має бути забезпечення безперервного вдосконалення надання якісних адміністративних послуг населенню.

Узагальнення практики зарубіжних країн свідчить, що публічна політика базується на принципах професійності та прозорості, а технології її вироблення ґрунтуються на засадах чіткого визначення відповідних стандартів професійної діяльності державних службовців органів виконавчої влади. Це передбачає, насамперед, визначення доцільного пакета послуг (аналіз політики; стратегічне планування, розроблення програм і проєктів; управління програмами та проєктами; оцінювання ефективності програм), їх функціональне наповнення і формат (процедури, типові форми документів, вимоги до їх змісту), організаційно-правове оформлення, запровадження відповідальності за якість.

Отже, системи управління якістю в державних органах влади в цілому і в ОВС зокрема у більшості зарубіжних країн будуються на комплексі певних стандартів (перелік послуг, стандарти послуг, регламенти процесів надання послуги тощо).

Література:

1. Бабаєв В.М. Управління міським господарством: теоретичні та прикладні аспекти: монографія / В.М. Бабаєв. — Х.: Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2004. — 204 с.

2. Виробництво, надання і розподіл адміністративних послуг — головна місія влади, як суб'єкта ринкових відносин. Деякі аспекти практики підвищення якості адміністративних (державних) послуг у США, Великобританії та Канаді // Регуляторна стратегія: практика регулювання [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.academia.org>

3. Жерліцин Д.К. Деякі аспекти практики надання якісних публічних послуг органами влади у США, Великій Британії, Канаді, Польщі, Японії, Швеції, Франції / Жерліцин Д.К. Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2010-2/doc/5/03.pdf>

4. Колцуняк Ю.В. Адміністративно-правові засади управління якістю послуг в системі МВС України / Колцуняк Ю.В. // Автореферат канд. дис. К. — 2011. — 18 с.

5. Кухар В.М. Досвід реформування поліцейських систем у деяких постсоціалістичних країнах Європи / В.М. Кухар // Теорія та практика забезпечення якісного управління у сфері діяльності Міністерства внутрішніх справ: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 27 листопада 2009 р. / Упорядник Т.О. Проценко, І.П. Голосніченко, О.Г.Циганов, П.П. Кульчицький / За заг. ред. Т.О.Поценка. — К.: ДНДІ МВС України, 2009. — 231 с.

6. Лахижа М. Іноземний досвід впровадження системи управління якістю в роботу органів влади / М. Лахижа // Вісник державної служби. — 2006. — № 3. — С. 40—46.

7. Олексюк Г.В. Система управління якістю в органах виконавчої влади України: досвід запровадження, проблеми, перспективи [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-1/doc/2/18.pdf>

8. Розробка підходів і механізмів забезпечення якості муніципальної управлінської діяльності: наук. розробка / [авт. кол.: Ю.П. Шаров, І.А. Чикаренко, Т.В. Маматова та ін.]. — К.: НАДУ, 2008. — 60 с.

9. Шаров Ю.П. Запровадження демократичних інституційних стандартів професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / Ю.П. Шаров, Л.Г. Штика, С.М. Коник, Л.М. Гогіна // Матеріали роботи групи щодо обґрунтування політики / стратегії дій з реалізації пріоритетного напрямку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/reform/docs/priorit1_5_1.doc.

10. Lewandowski S. Nowoczesna administracja, wyгода dla klienta / S. Lewandowski // Biuletyn zporr. — 2006. — № 2. — S. 114—115.

Стаття надійшла до редакції 04.10.2012 р.