

інвестицій у сферу культури. Тому для підвищення політичної культури в Україні необхідно, в першу чергу, лібералізувати й демократизувати суспільні відносини, підвищити пропаганду знань про історичний досвід українського та інших народів і про сучасні досягнення світового співтовариства, поширити джерельну базу формування новітньої політичної культури і створити умови для прояву позитивних тенденцій у політичному житті, законодавчо закріпити продуктивних політичні ідеї, норми, інституції.

Література

1. Гриценко О.А. Культура як ключовий чинник суспільно-економічного розвитку українського суспільства / О.А. Гриценко // Художньо-освітній простір України в контексті новітньої історії : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції, 22–23 листопада 2007 р., м. Київ. – К., 2007. – С. 5–6.
2. Карлова В.В. Сучасні проблеми державного управління в галузі культури / В.В. Карлова // Культурна політика України у контексті світових трансформаційних процесів : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 12–13 грудня 2000 р., м. Київ ; за заг. ред. В.П. Подкопаєва, В.Г. Чернеця ; наук. ред.-упоряд. О.О. Різник. – К. : ДАККІМ, 2001. – С. 146–148.
3. Про Концепцію державної політики в галузі культури на 2005–2007 роки : Закон України від 03.03.2005 р. № 2460-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2005. – № 16. – Ст. 264.
4. Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 травня 2006 р., м. Київ : у 2 т. / [за заг. ред. О.Ю. Оболенського, В.М. Князева]. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – Т. I. – 464 с.

УДК 351.85

КРИТЕРІЇ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

Занфіров В.А.

кандидат наук з державного управління
перший заступник прокурора Запорізької області

Annotation

In the article there is the affected question of role and place of organs of executive power and local self-government in the process of satisfaction of necessities and interests of citizens through the grant of high-quality administrative services. The analysis of different approaches to understanding of concept is done administrative services.

Анотація

Досліджено проблему якісного надання управлінських послуг органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Здійснено аналіз різних підходів до розуміння поняття “якість адміністративної послуги”. Узагальнено наявні у спеціальній літературі погляди та визначено критерії, за якими можна оцінити якість адміністративної послуги.

Ключові слова

Управлінська послуга, якість адміністративних послуг, оцінювання якості надання адміністративних послуг, критерії якості.

I. Вступ

Дотепер у сфері відносин державних службовців і громадян не подолані стереотипи, нав'язані свого часу радянською системою. Незважаючи на підвищення компетенції державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, прагнення перейти до демократичних інституційних

стандартів, тіснішої взаємодії з громадськістю, у сучасних громадян України відсутня впевненість у можливість отримання ними якісних адміністративних послуг [1, с. 125].

Питання якості адміністративних послуг є доволі абстрактним, адже ми маємо справу із суб'єктивізмом очікуваного результату. Проте, це зовсім не означає, що якість не можна контролювати.

Під оцінюванням якості надання адміністративних послуг розуміють перевірку діяльності адміністративного органу щодо надання адміністративних послуг, у тому числі результату такої діяльності, на відповідність офіційно встановленим вимогам та/або очікуванням споживачів [2, с. 6].

Для оцінювання якості надання адміністративних послуг необхідно визначити його критерії.

Термін “критерій” у словниках визначається як “підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило, мірка” [3, с. 240].

У цій статті під критерієм розуміємо підставу для оцінювання якості надання адміністративних послуг. Наприклад, цей процес може здійснюватися за таким критерієм як “своєчасність”. Сукупність таких критеріїв має повністю охопити діяльність адміністративного органу щодо надання адміністративної послуги. Проте, для того, щоб оціню-

вання якості було об'єктивним, необхідно мати чіткі, найкраще – кількісно визначені вимоги. Зокрема, щоб оцінити, чи своєчасно надано послугу, необхідно спиратися на конкретні строки, встановлені щодо надання адміністративних послуг певного виду (наприклад, державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності має здійснюватися у 5-денний строк).

У такому разі, безпосереднім мірилом оцінювання якості надання адміністративних послуг виступає вже не критерій, а конкретні вимоги, які можна назвати "стандартами".

У вітчизняній науці, зокрема юридичній, під "стандартом" (від англ. *standard* – норма, зразок, модель; від фр. *standard* – твердо стояти) прийнято розуміти документ, що встановлює для загального і багаторазового застосування правила, загальні принципи або характеристики, які стосуються діяльності чи її результатів, з метою досягнення оптимального ступеня впорядкованості у певній галузі [4, с. 164].

Отже, під стандартами якості адміністративних послуг потрібно розуміти конкретні вимоги щодо надання адміністративної послуги, яким має відповідати діяльність адміністративного органу і за допомогою яких можна оцінити, наскільки якісно надається та чи інша адміністративна послуга [2, с. 10].

Для того, щоб мати змогу оцінювати якість надання адміністративних послуг і стандартизувати їх надання, є потреба у визначенні критеріїв оцінювання якості надання адміністративних послуг. Принципово важливе призначення критерію полягає у тому, що він є основою для визначення одного або кількох стандартів надання адміністративних послуг. Винятками із цього правила можуть бути випадки використання оціночних критеріїв, які у своїй основі залежать від суб'єктивних чинників (наприклад, такий критерій, як "повага до особи"). Але, за загальним правилом, критерій має бути придатним для формування на його основі стандартів надання адміністративних послуг.

Стандартом у традиційному значенні слова є "мінімальні стандарти". Це ті мінімальні вимоги, що забезпечують належний (мінімальний) рівень якості надання адміністративної послуги. Недотримання мінімального стандарту є підставою для негативного оцінювання якості надання адміністративної послуги.

Адміністративний орган має не лише дотримуватися мінімальних стандартів, а й самостійно підвищувати якість послуг, що ним надаються. Наприклад, якщо закон передбачає, що певна адміністративна послуга надається у певний строк, орган, позитивно вирішуючи цю справу у найкоротший строк, робить надання послуги якіснішим [5].

II. Постановка завдання:

- проаналізувати різні підходи до розуміння поняття "якість адміністративної послуги";
- узагальнити наявні в спеціальній літературі погляди, та визначити критерії, за якими можна оцінити якість будь-якої адміністративної послуги;
- обґрунтувати спосіб і порядок використання критеріїв для оцінювання якості надання управлінських послуг органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.

III. Результати

Здійснення оцінювання якості надання адміністративних послуг може визначатися з погляду держави (внутрішнє оцінювання органу) та споживачів (зовнішнє оцінювання). Крім того, можна виокремити "змішане" оцінювання, яке здійснюється зовнішнім суб'єктом, що є не споживачем, а швидше за все "відповідальним надавачем" послуги (наприклад, вищий орган) або "контролером" (омбудсман при перевірці діяльності певного органу).

Дотримання органом встановлених державою стандартів означає якісне надання адміністративних послуг. При цьому споживачі можуть оцінювати цю якість і за вищезгаданими суб'єктивними критеріями, які важко піддаються нормативному визначенню (наприклад, повага до особи), а також за встановленими стандартами, але з підвищеними вимогами (коли особа просить, щоб їй надали послугу швидше, ніж це встановлено законом).

Наближення офіційних стандартів до очікувань особи є найважливішим орієнтиром у вдосконаленні системи організації надання адміністративних послуг [6, с. 3]. Тобто ідеальним є стан, коли вимоги щодо якості з боку споживачів та офіційно встановлені стандарти збігаються.

Отже, необхідно погодитися з визначенням, що "критерії оцінювання якості надання адміністративних послуг" – це ті показники, які є підставою для встановлення стандартів надання адміністративних послуг і за якими можна визначити, наскільки при наданні конкретної послуги є задоволеними потреби та інтереси споживача/клієнта та наскільки адекватною і професійною є діяльність адміністративного органу [2, с. 13].

Оцінювання якості надання управлінських послуг має здійснюватися на основі чітких критеріїв. Такими критеріями можуть бути: 1) результативність; 2) своєчасність; 3) доступність; 4) зручність; 5) відкритість; 6) повага до особи; 7) професійність.

Результативність передбачає спрямованість діяльності органу публічної влади на позитивне вирішення справи, тобто на надання громадянам публічної послуги. Оці-

нювання за критерієм результативності також передбачає орієнтацію на цілісність послуги, тобто отримання громадянами загального очікуваного результату.

Результативність стосується можливості окремої послуги чи системи послуг в цілому досягти потрібного результату та ефекту. Результативність може бути соціальною (з позиції суспільного інтересу) та споживчою (з позиції окремого користувача послуги). На результативність впливає те, як орган виконує покладені на нього суспільством і державою обов'язки, забезпечує суспільний інтерес, задовольняє окремого споживача послуг тощо.

Критерій результативності передбачає відповідь на питання, чи отримав споживач адміністративної послуги результат, на який він очікував (звичайно, якщо ці очікування законні). Законна, обґрунтована та своєчасна відмова у наданні послуги також означає якісну роботу органу, хоча послугу і не було надано [7, с. 136].

Своєчасність надання послуги – це отримання встановленого законом строку надання адміністративної послуги з орієнтацією на якнайшвидше вирішення справи. Орган, що надає адміністративну послугу, має враховувати законні інтереси громадянина щодо своєчасного надання адміністративної послуги.

Для регулювання діяльності уповноважених органів можна запровадити норму, за якою, у разі перевищення строків надання послуги, громадянину-заявнику повертається сума коштів на оплату послуги пропорційно до часу прострочення, з подальшим стягненням цієї суми на користь держави з винних службових осіб. За порушення встановленого порядку надання управлінських послуг винні особи мають нести дисциплінарну, цивільну, адміністративну відповідальність. Оскільки порушення уповноваженими органами прав громадян та юридичних осіб може завдати їм значних збитків, то можна передбачити створення страхових фондів для їх відшкодування. Водночас доцільно матеріально стимулювати службовців для якісного надання управлінських послуг, з використанням механізмів, поширених у підприємницькому секторі.

Доступність забезпечує фактичну можливість громадян звернутися за отриманням адміністративної послуги [8, с. 15]. Критерій доступності доволі змістовний, він включає:

- наявність необхідної інформації про орган, який надає відповідні адміністративні послуги, її достатність (повноту) та коректність; різноманітність і доступність джерел такої інформації, зокрема можливість отримання інформації по телефону або електронною поштою; територіальну наближеність органу до споживачів послуг;

наявність сполучення громадського транспорту, вказівних знаків, під'їзних шляхів та місць паркування для приватного транспорту;

- можливість вільного (безперешкодного) доступу споживачів послуг у приміщення адміністративного органу;
- наявність і безоплатність бланків та інших формулярів, необхідних для звернення за адміністративною послугою, можливість отримання таких бланків з веб-сторінки адміністративного органу [9];
- справедливий (обґрунтований) розмір плати за адміністративну послугу (якщо послуга є платною).

З доступністю тісно пов'язаний фактор зручності, адже зручність передбачає врахування інтересів та потреб споживачів послуг в організації надання адміністративних послуг, що включає в себе:

а) можливість вибору способу звернення за адміністративною послугою, тобто наявність у споживача декількох варіантів поведінки при зверненні до органу за адміністративною послугою [10, с. 39];

б) впровадження принципу “єдиного вікна”, за якого споживач послуги звертається до відповідального органу, що самостійно організовує подальше надання адміністративної послуги без участі споживача; мінімізацію кількості інстанцій, залучених до надання адміністративної послуги; використання (застосування) анкет та інших стандартизовано-допоміжних форм;

в) максимальний обсяг і зручність для споживачів часу особистого прийому громадян. Організація особистого прийому, як показник у критерії зручності, включає, насамперед, два параметри: час особистого прийому та впорядкованість особистого прийому. Час особистого прийому – це час роботи адміністративного органу, протягом якого особа може звернутися за адміністративною послугою (із заявою чи вже за результатом). Час роботи адміністративного органу має бути адекватним до потреб споживачів, тобто відповідати кількості звернень; для більшості “популярних” адміністративних послуг доцільно встановити максимально великий час доступності до адміністративного органу;

г) зручний порядок оплати адміністративної послуги. Показник зручного порядку оплати адміністративної послуги має значення у випадку, коли надання адміністративної послуги є платним. Адміністративний орган має створювати умови для забезпечення зручності порядку оплати адміністративних послуг. З цією метою у приміщенні адміністративного органу, особливо якщо він надає велику кількість послуг, може бути розміщено відділення (касу) банку [7, с. 303]. Таким чином, плата за надання адміністра-

Держава та регіони

тивної послуги буде здійснюватися безпосередньо у приміщенні органу, що значно полегшить обов'язок громадянина зі сплати вартості послуги.

Відкритість передбачає наявність та доступність інформації, необхідної для отримання адміністративної послуги про: процедуру надання адміністративної послуги; перелік документів, які потрібно подати для отримання послуги, зразки заповнення документів; розмір та порядок оплати адміністративної послуги; посадкових осіб, відповідальних за надання адміністративних послуг [2, с. 51]. Критерій відкритості включає:

1. Наявність та якість довідкових ресурсів (інформаційних щитів, веб-сторінки органу тощо).

2. Можливість отримання інформації по телефону та в електронній формі.

3. Можливість отримання консультативної допомоги.

Повага до особи забезпечується ввічливим (шанобливим) ставленням до особи, її честі і гідності. Цей критерій складається з готовності працівників органу допомогти споживачеві послуги в оформленні звернення; дотримання принципу рівності громадян; наявності побутових зручностей в органі, що надає адміністративні послуги (сидячих місць для очікування в черзі тощо) [10, с. 70].

У цьому контексті доцільно розглянути проблему "пільговиків". Як правило, це має значення для організації належного прийому громадян. Проте кількість категорій осіб, що мають встановлені законом пільги при отриманні адміністративних послуг, має бути мінімальною, а підстави їх виокремлення – обґрунтованими [7, с. 157].

Професійність зумовлюється належним рівнем кваліфікації працівників адміністративного органу. Вона визначається продемонстрованим рівнем знань та дотриманням процедури надання адміністративної послуги; конкретністю та обґрунтованістю вимог, що висуваються до споживачів послуг тощо. Професійність – це, перш за все, компетентність службовця, що, у свою чергу, може вимірюватися за певними критеріями.

Оцінювання якості надання публічної послуги споживачем може здійснюватися через управління зворотним зв'язком з ним. Однією з форм такого зв'язку може бути заповнення Картки задоволеності споживача, що здійснюється останнім перед або після отримання підсумкових документів (рішення) щодо наданої послуги. Без наявності в звітній документації про надання послуги заповненої Картки задоволеності споживача, на думку авторів праці [11], послуга не вважається виконаною.

У Картці задоволеності споживача клієнт відповідає на такі питання:

- задоволеність продуктом послуги (якість документів, обґрунтованість рішення або відмови у наданні послуги);
- ясність і зрозумілість процедури надання послуги, прозорість інформації;
- дотримання термінів надання послуги;
- рівень сервісу, ввічливість службовців.

Наприклад, Головдержслужба України пропонує своїм споживачам заповнити анкету та відповісти на такі питання (з оцінкою відповіді за п'ятибальною шкалою):

1. Наскільки оперативно та компетентно Головдержслужба реагує на запити та звернення? (1 – не оперативно і не компетентно, 5 – дуже оперативно і дуже компетентно).

2. Чи потребує змін законодавча та нормативно-правова база з питань державної служби? (1 – не потребує, 5 – потребує кардинальних змін).

3. Чи зменшиться рівень корупції серед державних службовців при підвищенні заробітної плати? (1 – не зменшиться, 5 – буде практично ліквідовано).

З метою забезпечення належної якості публічних послуг та задоволеності клієнта слід здійснювати спеціальний відбір службовців на посади, пов'язані з наданням послуг, із застосуванням анкетування для виявлення особистісних і поведінкових характеристик [12, с. 10].

Згідно з вимогами сучасних моделей якості, оцінювання послуг має здійснюватися з позицій задоволеності не тільки споживача послуги, а й персоналу установи, а також задоволеності локальної спільноти й суспільства в цілому.

Оцінювання якості надання послуги персоналом установи здійснюється на підставі звітності про надання послуги. Періодично (щомісяця) звітність про надання послуг аналізується всіма особами, які брали участь у цьому процесі, що забезпечує різноманітність поглядів на одні й ті ж процедури, етапи процесів, процеси в цілому. В результаті спільного обговорення складається протокол якості надання послуг, який є підставою для подальшого вдосконалення діяльності, а також висловлення особистої думки кожним службовцем щодо рівня власної задоволеності своєю діяльністю в аспекті надання послуг [2, с. 55].

Оцінювання якості надання кожної послуги службовцем може здійснюватися через відповіді на такі питання:

- раціональність процедури;
- рівень регламентованості й координованості дій учасників надання послуги;
- рівень дотримання вимог щодо якості отриманого продукту;
- рівень інформаційного забезпечення процедури;
- можливість дотримання встановлених термінів надання послуги.

Відповідь на кожне питання оцінюється за шкалою, що застосовується для оцінювання споживачем якості надання послуги.

Для покращання якості надання адміністративних послуг видається доцільним:

1) розмежувати в системі органів виконавчої влади органи, які займаються виробленням політики, і органи, які займаються поточним адмініструванням. Усередині другої категорії необхідно виділити органи, які надають адміністративні послуги (йдеться, насамперед, про урядові органи) та зосередити їхню діяльність на якісному їх наданні;

2) мінімізувати перелік (номенклатуру) адміністративних послуг, залишивши в ньому лише ті послуги, які дійсно є важливими для публічних інтересів. Для цього всі послуги, які надаються органами державної влади та місцевого самоврядування і створеними ними підприємствами, установами та організаціями, необхідно переглянути (тобто фактично провести функціональне обстеження) і систематизувати за такими критеріями:

а) послуги, надання яких потрібно залишити за державою та місцевим самоврядуванням;

б) послуги, надання яких може бути передане недержавним суб'єктам (у порядку делегування), але їх надання має залишатися завданням держави чи місцевого самоврядування і здійснюватися під їх відповідальність;

в) послуги, які можуть бути скасовані без шкоди для суспільства та держави. Це дасть змогу зосередити обмежені публічні ресурси на реалізації найважливіших завдань. Діяльність із перегляду обсягу адміністративних послуг має бути систематичною.

Для оптимізації надання публічних управлінських послуг доцільно:

- по-перше, максимально децентралізувати надання адміністративних послуг. Це наблизить їх до споживачів, що не тільки зручно для них, а й сприятиме точнішому визначенню їхніх потреб та очікувань. Відповідальність за надання цих послуг має й надалі залишатися за державою чи самоврядуванням;
- по-друге, докладно регламентувати процедуру надання адміністративних послуг. Правова визначеність у процедурних питаннях зменшує можливості для зловживань та гарантує правову захищеність приватним особам. Для цього процедура надання адміністративних послуг має відбуватися таким чином, щоб особа подавала заяву та необхідний мінімум документів, а все спілкування здійснювалося всередині влади, тобто щоб збір довідок, погоджень тощо здійснювався всередині органу та між органами, а не покладався на особу.

При встановленні процедури надання адміністративної послуги необхідно орієнтуватися на кінцевий результат;

- по-третє, створити такі умови, щоб суб'єкти, які надають адміністративні послуги в питанні внутрішньої організації діяльності (внутрішнього управління), могли діяти за принципами приватного сектора. Це має, насамперед, поширюватися на питання добору та управління персоналом, встановлення винагороди за працю. Працівники повинні бути зорієнтовані за допомогою системи відповідних стимулів на досягнення результатів, а не на формальне дотримання правил. Необхідно створити умови, за яких оплата праці в органах, що надають адміністративні послуги, могла б сягати рівня оплати праці спеціалістів відповідної кваліфікації в приватному секторі;
- по-четверте, виробити стандарти надання адміністративних послуг з урахуванням стандартів аналогічних послуг у приватному секторі. Зміни мають охоплювати: впровадження відносин типу клієнт-підрядник; концентрацію на результатах, а не на внесках та процесі дії; відповідальність перед клієнтом/споживачем. Надавачі адміністративних послуг повинні керуватись установленими стандартами обслуговування клієнтів/споживачів, вживаючи такі заходи:
 - а) визначення наявних і потенційних клієнтів;
 - б) вивчення потреб клієнта (шляхом опитування) й визначення, яких послуг та якої якості бажає клієнт, а також рівня його задоволення послугами, що надаються;
 - в) розроблення посадових (службових) стандартів і критеріїв оцінювання роботи з урахуванням цих стандартів;
 - г) обслуговування клієнтів відповідно до найвищих стандартів у приватному секторі;
 - д) забезпечення споживача правом вибору як джерела послуг, так і способів їх отримання;
 - е) забезпечення більшої доступності для клієнтів інформації, послуг і системи оскарження;
 - є) запровадження механізму реагування на скарги клієнтів;
- по-п'яте, створювати так звані "універсали послуг" ("установи для громадян" або "єдині офіси"). Це інтегровані (об'єднані) установи адміністративних органів, які мають своїми перевагами те, що: в цій установі особа може отримати всі або майже всі адміністративні послуги, які надаються у відповідній адміністративно-територіальній одиниці; прийом приватних осіб ведеться впродовж усього робочого дня і навіть у суботу; тут же розташовані відділення банку, й особа

може на місці оплатити послуги. Зважаючи на те, що на рівні районів та міст адміністративні послуги надаються одночасно органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, необхідно спрямовувати їх зусилля на утворення таких об'єднаних "універсамів послуг".

З метою врегулювання якості надання послуг необхідним є запровадження стандарту послуги, адже це дасть змогу державним службовцям надавати послуги, які відповідають не лише чинному законодавству, а й потребам та очікуванням територіальної громади.

Важливою ознакою стандартів є їхня універсальність – вони однакові для будь-якої установи чи організації. Різними можуть бути лише деякі аспекти, оскільки навіть в установах зі схожим видом діяльності не може бути двох абсолютно однакових систем, бо кожна організація розробляє їх відповідно до своїх можливостей і потреб громади.

IV. Висновки

Наслідки якісного надання послуг для громади, суспільства у цілому можуть виражатися в таких загальних категоріях, як підвищення довіри до влади, забезпечення соціальної злагоди, збільшення економічних благ (надходження коштів до бюджету, підвищення рівня сплати податків тощо).

Для оцінювання якості надання адміністративних послуг необхідно визначити критерії, за якими може здійснюватися таке оцінювання. У цій статті під критерієм розуміємо підставу для оцінювання якості надання адміністративних послуг.

Задоволеність споживача та орієнтація на споживача мають бути основними принципами при визначенні критеріїв оцінювання якості надання адміністративних послуг. Слід погодитися з експертами Центру політико-правових реформ щодо мінімального переліку критеріїв, які мають бути взяті за основу відповідними органами: а) результативність; б) своєчасність; в) доступність; г) зручність; д) відкритість; ж) повага до особи; з) професійність.

Кожен із цих критеріїв слід розглядати окремо, враховуючи структурні показники, що впливають на загальну оцінку якості. Водночас не слід забувати, що на оцінювання якості послуги впливають усі критерії в комплексі, відповідно, нехтування одним із них має відобразитися на загальній оцінці послуги.

Література

1. Авер'янов В.Б. До питання про поняття так званих "управлінських послуг" /

- В.Б. Авер'янов // Право України. – 2002. – № 6. – С. 125–127.
2. Тимощук В.П. Оцінка якості адміністративних послуг / В.П. Тимощук, А.В. Кірмач. – К. : Факт, 2005. – 88 с.
3. Словник іншомовних слів. – К. : Факт, 2000. – 540 с.
4. Юридична енциклопедія : в 6 т. / [редкол.: Ю.С. Шемшученко (відп. ред.) та ін.]. – К. : Вид-во "Українська Енциклопедія" ім М.П. Бажана. – 2005 – Т. 5. – 735 с.
5. Закон України "Про стандартизацію" від 17.05.2001 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 31.– Ст. 145.
6. Петренко В. "Єдине вікно" позбавить адміністративного кпину / В. Петренко // Урядовий кур'єр. – 2005. – № 99 (3012). – 31 травня. – С. 3.
7. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / [автор-упорядник В.П. Тимощук]. – К. : Факт, 2003. – 496 с.
8. Сороко В.М. Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг у практику діяльності державних службовців / В.М. Сороко // Вісник державної служби України – 2004. – № 3. – С. 11–19.
9. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади" від 15.02.2006 р. № 90 // Вісник державної служби України. – 2006. – № 1. – С. 69–70.
10. Скільки повинні коштувати населенню та підприємцям послуги держави / Інститут конкурентного суспільства. – К. : АДФ-Україна, 2003. – 88 с.
11. Матеріали роботи групи щодо обґрунтування політики стратегії дій з реалізації пріоритетного напрямку "Запровадження демократичних інституційних стандартів професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування" [Електронний ресурс] / Ю.П. Шаров, Л.Г. Штика, С.М. Коник, Л.М. Гогіна. – Режим доступу: <http://www.Academy.gov.ua>.
12. Авер'янов В.Б. Актуальні завдання реформування адміністративного права / В.Б. Авер'янов // Право України. – 1999. – № 8. – С. 8–11.