

УДК 352+005.6

Т.В. МАМАТОВА

**ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРИ НАДАННІ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ: ІСНУЮЧІ ПРАКТИКИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

**Маматова Тетяна Валеріївна** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри менеджменту та управління проектами Національної академії державного управління при Президентові України Дніпропетровського регіонального інституту державного управління

Розглянуто сучасні моделі якості діяльності у контексті поліпшення якості муніципальних послуг. На підґрунті вивчення кращих практик упровадження систем управління якістю муніципальних послуг запропоновано перелік сучасних інструментів управління на основі якості для подальшого підвищення рівня організаційної досконалості органів муніципального управління.

**Ключові слова:** місцеве самоврядування, моделі якості діяльності, муніципальна послуга, орган муніципального управління, система управління якістю, ISO 9001.

Рассмотрены современные модели качества деятельности в контексте улучшения качества муниципальных услуг. На основе исследования лучших практик внедрения систем управления качеством муниципальных услуг предложен перечень современных инструментов управления на основе качества для дальнейшего повышения уровня организационного совершенства органов муниципального управления.

**Ключевые слова:** местное самоуправление, модели качества деятельности, муниципальная услуга, орган муниципального управления, система управления качеством, ISO 9001.

The modern quality models in the contexts of municipal service's quality improvement are considered. On the base of quality management system for municipal services implementation best practices research the list of modern quality management instruments for the local government organization excellence improvement is suggested.

**Keywords:** ISO 9001, local governance, local government, modern quality models, municipal service, quality management system.

© Т.В. Маматова, 2012

**Постановка проблеми.** Як свідчить світовий досвід, найбільш результативним механізмом підвищення якості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування з точки зору потреб споживачів є впровадження в їх діяльність стандартів і процедур, які приводять системи управління в державному секторі до єдиних з бізнес-сектором. Одним з прикладів такої ефективної стандартизації є запровадження в органах державної влади та місцевого самоврядування системи управління якістю на основі стандарту ISO 9001 СУЯ, відповідно до міжнародного стандарту ISO, успішно функціонує в органах державного управління та місцевого самоврядування більшості країн ЄС [1; 4; 13; 17–21].

Впровадження і сертифікація СУЯ в будь-яких організаціях приводить до підвищення результативності, узгодженості робіт, раціонального використання ресурсів, фокусування уваги на споживачах і, як наслідок, до підвищення задоволеності споживачів [3]. Серед центральних органів виконавчої влади першою успішно запровадила СУЯ за вимогами ДСТУ ISO 9001 Головержслужба України, а серед органів місцевого самоврядування – виконавчі комітети Бердянської (Запорізька область), Комсомольської (Полтавська область) та Макіївської (Донецька область) міських рад [14; 24].

Значна чисельність проектів щодо запровадження систем управління якістю (СУЯ) відповідно до ISO 9001 була реалізована за підтримки міжнародних проектів. Так, проекти щодо запровадження СУЯ підтримуються Муніципальною програ-

мою врядування та сталого розвитку за Проектом Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН/МПВСП) з 2006 року; на сьогодні накопичено вже досвід 6 міст (Вознесенськ, Новоград-Волинський, Кіровське, Долина, Львів, Бахчисарай) [2].

У деяких містах ці проекти були успішно реалізовані й стали підставою для ініціювання подальших ініціатив по зміцненню муніципального управління. Інші стикаються з певними труднощами і усвідомлюють, що ця діяльність не була ретельно продумана до прийняття рішення про ініціювання проекту. Обидві ситуації є досить типовими для України, і вимагають надання професійної консультативної допомоги особам, які приймають рішення у відповідних ситуаціях.

Тому вивчення «уроків» цих проектів з метою вироблення пропозицій для органів муніципального управління, які розпочинають упровадження СУЯ та визначення напрямів подальшого вдосконалення функціонуючих систем управління якістю виявляється таким, що має значну актуальність.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні та практичні проблеми підвищення якості в сфері надання публічних послуг досліджено у працях П.Калити, Т.Калити, Г.Канджи, В.Лapidуса, М.Лахижи, Д.Маслова, Т.Мотренка, Т.Конті, О.Оболєнського, Т.Пахомової, В.Полтавець, П.Прокопа, С.Серьогіна, В.Сороко, І.Хожило, Ю.Шарова та інших (наприклад, [1; 5–8; 13–16; 22; 23]). У роботах автора статті неодноразово доводилось, що впровадження СУЯ надає нові мож-

ливості для вдосконалення діяльності публічних інституцій [9–12]. Але системних досліджень із визначення рівня успішності проектів упровадження СУЯ муніципальних послуг відповідно до ISO 9001 та напрямів подальшого вдосконалення якості муніципальних послуг ще не проводилось.

**Мета дослідження** – охарактеризувати сучасні моделі якості діяльності й на підґрунті вивчення кращих практик упровадження систем управління якістю муніципальних послуг запропонувати перелік сучасних інструментів управління на основі якості для подальшого підвищення рівня організаційної досконалості органів муніципального управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний стан управління на основі якості (моделі якості діяльності) може бути охарактеризований такими складовими:

1. Авторські моделі та школи TQM.
2. Стандартизовані моделі систем управління.
3. Моделі організаційної досконалості та моделі діагностичного самооцінювання.
4. Інші моделі, спрямовані на досягнення найвищої якості.
5. Інструменти (техніки), що отримали назву «інжиніринг якості» [10].

Авторські моделі та школи TQM пропонують відомі фахівці – «гуру якості», наприклад, Дж.Окланд та Г.Канджи (Велика Британія), В.А.Лапідус (Росія), школа Інституту Джурана (США) та пов'язана з нею школа Асоціації Л.Сендхольма (Швеція). Стандартизовані моделі управління якістю на сьогодні представлені моделлю міжнародного стандарту ISO 9001, що встановлює мінімальні вимоги до систем управління якістю, та моделями міжнародних стандартів щодо інших систем управління, що є сумісними з ISO серії 9000 [11].

Найбільш визнаними у світі моделями організаційної досконалості (моделі «ідеальних організацій»), на базі яких проводяться регіональні, національні та міжнародні конкурси, є: модель Національної премії Едварда Демінга (Японія, 1950); модель Національна премія Малькольма Болдріджа (США, 1987); Модель Європейського фонду управління якістю – EFQM (Європа, 1991).

Серед інших моделей, спрямованих на досягнення найвищої якості, найбільшої популярності в останні роки набули «Шість сігма» («Six Sigma») та «ощадливе управління» (Lean). До сучасного «інжинірингу якості» належить значна кількість методів та методик, які використовують для збору, обробки та аналізу інформації з метою прийняття управлінських рішень. Серед достатньо нових мультидисциплінарних підходів, що, безумовно, дістануть у XXI ст. подальшого розвитку як інструменти якості, визначають: систему економіки якості; збалансовану систему показників (Balanced ScoreCard, BSC); теорію «організацій, що навчаються» (Learning Company); управління знаннями (Knowledge Management); теорію та практику управління змінами (Change Management) [12].

Досвід багатьох організацій свідчить, що існує тенденція інтеграції різноманітних елементів озна-

чених складових управління на основі якості. На таку тенденцію вказує й перелік методів, інструментів і технік, що рекомендовані для користувачів стандартів ISO серії 9000, який наведений у міжнародному стандарті ISO 10014:2006 «Системи управління якістю. Наставни щодо реалізації фінансових та економічних вигід». Кожна організація, яка прагне досконалості, обирає свій унікальний набір адаптованих до власної організаційної культури методологій, методів та методик. Управління якістю значний час було надбанням приватного сектора і лише на початку 1990-х прийшло у сектор надання публічних послуг як частина модернізаційних реформ. У світовій та вітчизняній практиці забезпечення якості процесів та послуг в муніципальному управлінні здійснюється шляхом системного поєднання таких чотирьох елементів: упровадження стандартів публічних послуг; упровадження систем управління якістю (СУЯ); застосування загальної схеми оцінювання (CAF) або інших моделей організаційної досконалості; поширення позитивної практики та бенчмаркінгу [12].

У червні 2012 р. з метою виявлення рівнів зрілості СУЯ у містах-партнерах було проведено експертне опитування (анкетування за допомогою спеціально розроблених анкет та структуровані інтерв'ю з посадовими особами, які відповідають за функціонування та постійне поліпшення СУЯ)<sup>1</sup>.

Основні питання опитування:

- ступінь впровадження СУЯ;
- необхідність сертифікації СУЯ;
- характер організаційних змін після впровадження СУЯ;
- основні перешкоди на шляху впровадження СУЯ;
- основні напрями подальшого вдосконалення систем надання якісних публічних послуг.

За результатами проведеного опитування були відзначено значний ступінь упровадження елементів СУЯ в усіх органах місцевого самоврядування, де системи пройшли незалежне оцінювання відповідності:

- реалізований принцип лідерства вищого керівництва;
- наявна та підтримується в актуалізованому стані документація СУЯ;
- розроблені додаткові внутрішні документи, застосування яких дозволяє підвищити рівень організаційної культури та позитивно впливає на якість надання муніципальних послуг («Етичний кодекс», «Довідник посадовця» тощо);
- спостерігається значний рівень залучення персоналу;
- здійснюються процедури встановлення рівня задоволення замовників;
- активно йдуть процеси постійного поліпшення.

Уповноважені з якості та співробітники, які активно працюють над удосконаленням процесів надання муніципальних послуг 100 % вважають доцільною сертифікацію СУЯ. За результатами опитування представників органів місцевого самоврядування міст-партнерів, де СУЯ вже впроваджені, найбільш вагомими працівниками визнані змі-

ни за такими чотирма напрямками:

- покращення іміджу установи;
- підвищення якості послуг для споживачів;
- створення основи для збереження та передачі організаційних знань;
- покращення гнучкості та керованості організації.

Узагальнені результати опитування понад 100 працівників органів місцевого самоврядування міст-партнерів, де СУЯ вже впроваджені, щодо характеру організаційних змін подано на рис. 1.

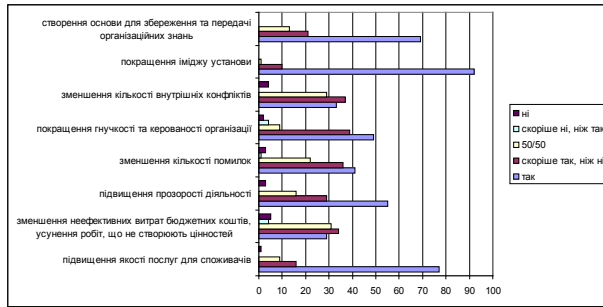


Рис. 1. Характер організаційних змін після впровадження СУЯ при наданні муніципальних послуг (за результатами опитування працівників).

Серед основних перешкод на шляху впровадження СУЯ визначені:

- ментальність персоналу;
- складність визначення критеріїв оцінки процесів та послуг;



Зменшення компетентності працівників органів муніципального управління були визначені такі:

- процесний підхід та оцінювання результативності процесів;
- налагодження зворотного зв'язку з замовниками;
- можливості інтеграції вимог різних стандартів;
- впровадження методів оцінювання за моделями організаційної досконалості;
- впровадження систем оцінки Key Performance Indicators / Balance Score Card – ключові показники результативності;
- проведення порівняльного аналізу з кращими установами (бенчмаркінг).

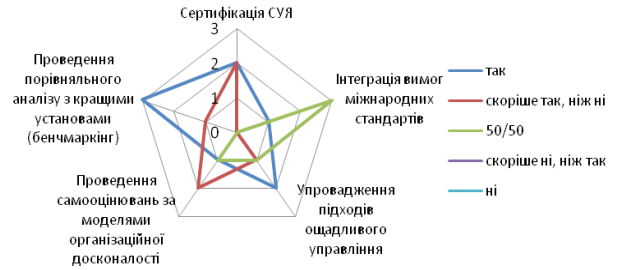
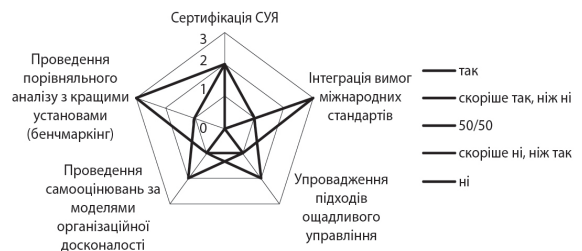


Рис. 2. Напрями вдосконалення СУЯ органу муніципального управління (за результатами опитування уповноважених з якості).

### Процесний підхід та оцінювання результа-



роювати матрицю взаємозв'язку між структурними підрозділами та процесами (матрицю відповідальності), в якій буде вказано які підрозділи братимуть участь у реалізації кожного процесу. При подальшому перегляді положень про структурні підрозділи, а також посадових інструкцій персоналу необхідно відобразити в них обов'язки та відповідальність за функціонування процесів СУЯ згідно з матрицею відповідальності. Особливу увагу необхідно приділяти встановленню критеріїв оцінювання результативності процесів.

**Налагодження зворотного зв'язку з замовниками.** Перший з принципів управління якістю за ISO 9001 – «організації залежать від своїх замовників і тому мають розуміти поточні й майбутні потреби замовників, виконувати їхні вимоги та прагнути до перевищення їхніх очікувань». У сфері надання публічних послуг широкомасштабні дослідження щодо підвищення їх якості провадяться в межах програми Службою державного управління Організації економічного співробітництва та розвитку. Рекомендації PUMA базуються на дослідженнях, висвітлених у публікації OECD 1987 р. «Управління як надання послуг – громадськість як клієнт» [25].

**Можливості інтеграції вимог різних стандартів.** Міжнародний стандарт ISO 9001 є універсальним, таким, що підходить до будь-якої галузі. Однак він містить найбільш загальні норми і принципи, а їх може виявитись недостатньо для регулювання конкретного виду діяльності. У таких випадках спеціальні міжнародні організації, інститути чи асоціації створюють окремі додатки до основного стандарту, що визнаються міжнародною спільнотою пріоритетними для галузі. Визначає і

формує правила розробки таких документів, організує і контролює цей процес Міжнародна організація зі стандартизації. А правила передусім вимагають, щоб в основу будь-яких інших стандартів на системи управління покладалась стандарти ISO серії 9000. Причому тексти базових вимог не скорочуються й не змінюються, хіба що в галузевих напрямках стандарт доповнюється іншими вимогами. Водночас йде розвиток міжнародних стандартів на аспекти діяльності.

*Упровадження методів ощадливого управління (Lean).* В основі «Lean» лежить ідея, згідно з якою будь-які дії на підприємстві необхідно розглядати з точки зору споживача: створює ця дія цінність для споживача чи ні. Наприклад, обробка заявки споживача або шліфівка деталі на верстаті створюють цінність, а коли заявка споживача лежить в лотку у службовця або деталь знаходиться в коморі цеху в очікуванні наступної стадії обробки, то цінність не створюється [12]. Цінність в ході будь-якого процесу – чи то виробництво, надання послуги або проєктування – додається шляхом матеріальної або інформаційної трансформації виробу, послуги або операції, в ході якої повинен бути отриманий продукт, потрібний споживачеві. Погляд на процес очима споживача дозволяє зрозуміти, на яких стадіях цінність додається, а на яких – ні. Завдання полягає в тому, що на операції, які не додають виробу цінності, витрачається якомога менше часу.

*Проведення самооцінювання за моделями організаційної досконалості.* Моделі організаційної досконалості та моделі діагностичного самооцінювання – це моделі «ідеальних організацій», на базі яких проводяться регіональні, національні та міжнародні конкурси (наприклад, модель Європейського фонду управління якістю, EFQM), а також моделі, основною метою яких є не участь у конкурсах з якості, а виявлення причин низького рівня виконання або перешкод для поліпшення виконання та пошук можливостей для поліпшення процесів і системних факторів. У діяльність європейських органів публічного управління дуже широко впроваджена «Загальна / рамкова схема оцінювання» (Common Assessment Framework – CAF), побудована на базі моделі EFQM [10].

*Впровадження систем оцінки Key Performance Indicators / Balance Score Card.* Збалансована система показників (англ. Balanced ScoreCard, BSC) – підхід до розробки стратегічних цілей організації та оцінювання організації з чотирьох стратегічних точок зору: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток. BSC заснована на встановленні причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями, параметрами, що їх віддзеркалюють, та чинниками отримання планових результатів. BSC переводить місію і стратегію організації в систему чітко поставлених цілей і завдань, виражених показниками, які дозволяють визначити ступінь досягнення стратегічних установок.

Кожну відповідь чотирьох стратегічних точок зору представляють цілями, показниками, завданнями та ініціативами [9].

*Проведення порівняльного аналізу з кращими установами (бенчмаркінг).* Бенчмаркінг – це порівняльний аналіз із організацією-аналогом на основі системи взаємопов'язаних показників з метою запозичення передового досвіду та визначення раціональних шляхів діяльності. Бенчмаркінг дає можливість визначити власні переваги й слабкі місця, відшукати напрями змін і шляхи інноваційного розвитку. У багатьох країнах бенчмаркінг та обмін кращими практиками у сфері надання муніципальних послуг здійснюється за допомогою відповідних Інтернет-ресурсів [12].

Проведене дослідження виявило необхідність розробки методичного документа з впровадження системи управління якістю, який готується до публікації. Він стане у пригоді всім, хто зацікавлений у прогресивних технологіях міського розвитку, питаннях покращення надання адміністративних послуг громадянам, а також інструментах залучення громадян до процесів прийняття рішень щодо місцевого розвитку.

**Висновки.** Найбільш суттєвими під час реалізації проєктів упровадження СУЯ в органах муніципального управління є процеси, що пов'язані з:

- реалізацію принципу лідерства вищого керівництва та формування команди проєкту;
  - організацією взаємодії з консультантами;
  - визначенням змісту та форматів навчання і залучення персоналу під час реалізації проєкту;
  - визначенням раціонального обсягу документування в межах СУЯ;
  - вирішенням питань щодо доцільності проведення зовнішнього оцінювання відповідності СУЯ.
- До основних напрямів подальшого вдосконалення систем управління якістю та реалізації проєктів щодо посилення організаційної досконалості за результатами проведеного дослідження можна віднести такі:
- визначення рівня зрілості СУЯ за ISO 10014 та IWA 4;
  - інтеграція вимог міжнародних стандартів на аспекти діяльності;
  - участь у проєктах самооцінювання за моделями організаційної досконалості (CAF, EFQM) та діагностичного самооцінювання;
  - упровадження підходів ощадливого управління; – імплементація адаптованих механізмів результат-орієнтованого управління на основі збалансованої системи показників (BSC);
  - розвиток бенчмаркінгу та обміну кращими практиками у сфері муніципального управління.

Урахування зазначених особливостей у ході реалізації проєктів щодо впровадження елементів управління на основі якості в органах муніципального управління має сприяти змінам організаційної культури, формуванню культури якості й поваги до споживача публічних послуг.

## ПРИМІТКИ:

<sup>1</sup> Опитування проведено автором у межах підготовки аналітичного документа на замовлення ПРООН/МПВСР у співавторстві з Бортник О. В.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бортник Е. В. Опыт создания систем менеджмента качества в исполнительных органах районных советов города областного значения / Бортник Е. В., Топкая Е. С. // *Das Management*. – 2010. – № 3. – С. 53 – 55.
2. Впровадження систем управління якістю при наданні муніципальних послуг у відповідності до вимог ISO 9001:2008: існуючі практики та напрями вдосконалення : анонс публікації / ПРООН/МПВСР. – Режим доступу : <http://msdp.undp.org.ua/data/publications/Publication3.pdf>. – Назва з екрану.
3. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги : (ISO 9001:2008, IDT). – На заміну ДСТУ ISO 9001–2001 ; надано чинності 2009–09–01. – К. : Держспоживстандарт України, 2009. – VII, 26 с.
4. ДСТУ-П IWA 4:2010 : Системи керування якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2008 в суб'єктах місцевого самоврядування. – На заміну ДСТУ-П IWA 4:2006 ; надано чинності 2010–04–01. – К. : Держспоживстандарт України, 2010. – XII, 47 с.
5. Калита П. Вдосконалення управління на засадах стандартів ISO серії 9000: принципи та особливості їх використання в органах влади / Петро Калита // *Світ якості України*. – 2007. – № 1 – 2. – С. 10 – 13.
6. Калита Т. Удосконалення системи управління якістю в обласних державних адміністраціях / Українська асоціація якості / Тарас Калита // *Української асоціації якості*. – Режим доступу : [www.guds.gov.ua/sub/data/upload/publication/nikolaiivska/ua/4472/34.pdf](http://www.guds.gov.ua/sub/data/upload/publication/nikolaiivska/ua/4472/34.pdf).
7. Конті Т. Моделі якості та їхня основна роль в удосконаленні організації / Тіто Конті // *Науково-технічний вісник Українського науково-дослідного і навчального центру проблем стандартизації, сертифікації та якості*. – Вип. 2. – К. : УкрНДНЦ. – 2004. – С. 39 – 52.
8. Лахижа М. І. Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід) : монографія / Лахижа М. І. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 131 с.
9. Мамадова Т. В. Збалансована система показників (BSC) / Мамадова Т. В. // *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 2 : *Методологія державного управління* / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. – 2011. – С. 172 – 173.
10. Мамадова Т. В. Моделі якості / Мамадова Т. В. // *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 2 : *Методологія державного управління* / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. – 2011. – С. 383 – 385.
11. Мамадова Т. В. Стандарти ISO на системи управління якістю / Мамадова Т. В. // *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 7 : *Державне управління в умовах глобальної та європейської інтеграції* / наук.-ред. колегія : І. А. Грицяк (співголова), Ю. П. Сурмін (співголова) та ін. – 2011. – С. 667 – 669.
12. Мамадова Т. В. Управління на основі якості: методологічні засади для органів державного контролю : монографія / Т.В.Мамадова. – Д. : Свідлер А. Л., 2009. – 326 с.
13. Момот А. Опыт внедрения систем управления качеством в органах муниципальной власти Украины и Польши / Момот А. И., Федоренко И. Г., Восстрикова К. А // *Das Management*. – 2010. – № 3 (04–06). – С. 51 – 52.
14. Мотренко Т. Запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади / Тимофій Мотренко // *Бюрократ*. – 2006. – № 11 – 13. – С. 2 – 11.
15. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко [та ін.] ; за заг. і наук. ред. Ю. П. Шарова. – К. : Атіка, 2009. – 404 с.
16. Пахомова Т. Управління якістю в органах державного управління як необхідна складова їх ефективного функціонування / Т.Пахомова // *Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю. – К. : НАДУ, 2004. – Т. 1. – С. 92 – 93.
17. Полтавець В. Розробка ефективних систем менеджменту якості в органах місцевого самоврядування на основі міжнародного стандарту ISO 9001:2000 / Валентина Полтавець // *Аспекти самоврядування*. – 2003. – № 2. – С. 32 – 34.
18. Прокоп П. Досвід впровадження міжнародної системи управління якістю ISO 9001:2000 на муніципальні послуги у Бердянську / П. Прокоп, М. Гудзь, І. Бастріга // *Вісник НАДУ*. – 2004. – № 1. – С. 282 – 289.
19. Система менеджменту якості – шлях до прозорості та зручності надання послуг населенню міста (м. Чугуїв) // *Кращі практики місцевого самоврядування* : зб. – Вип. 2. – К. : Асоц. міст України, 2006. – С. 20 – 23.
20. Система управління якістю муніципальних послуг. Досвід Вознесенської міської ради за підтримки ПРООН. – К. : ПРООН/МПВСР, 2008. – 30 с.
21. Система управління якістю у муніципальному бюро «Віза» та Реєстраційній палаті (м. Кривий Ріг) // *Кращі практики місцевого самоврядування* : зб. – Вип. 10. – К. : Асоц. міст України, 2008. – С. 31 – 33.
22. Хожило І. Адміністративні та соціальні послуги органів державної влади в Україні: нормативно-правове забезпечення / Ірина Хожило, Сергій Серьогін // *Вісн. держ. служби України*. – 2008. – № 4. – С. 50 – 55.
23. Шаров Ю. П. Муніципальні послуги : шлях до високої якості : монографія / Ю. П. Шаров, Д. В. Сухінін. – Мелітополь : Видавничий будинок ММД, 2008. – 136 с.
24. Шлях до якості: запровадження системи управління якістю // *Бюрократ*. – № 1–2 (78–79). – С. 4 – 7. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/docman/download-document.html?gid=807>.
25. Administration as a Service – the Public as a Client : The OECD Report / OECD. – 1986. – 144 p. – Access mode : <http://www1.oecd.org/puma/citizens/pubs/ASPAC.pdf>.