

ЛИС Андрій Богданович,
аспірант Івано-Франківського нац.
техніч. ун-ту нафти і газу

**КОНЦЕПЦІЯ НАДАННЯ ПОСЛУГ
НАСЕЛЕННЮ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ
І ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Аналізується тлумачення поняття «послуга» в контексті діяльності органів публічного адміністрування. Особлива увага приділяється питанню рольової взаємодії в режимі «суб'єкт надання адміністративних послуг – суб'єкт одержання послуг».

Ключові слова: послуга, публічне адміністрування, адміністративна послуга, державна послуга, муніципальна послуга.

Lys A. B. Conception of the general public services, provided by public and local authorities

The article deals with the notion of *service* that is interpreted and analyzed in the context of public administration. Special attention is paid to the role interaction between the provider of administrative services and the recipient of administrative services.

Key words: service, public administration, administrative service, public service, municipal service

Постановка проблеми. Створення умов для отримання населенням країни якісних, своєчасних і релевантних адміністративних послуг є одним із ключових завдань сучасного етапу вітчизняного державотворення. Це питання стає ще більш актуальним не лише через розбалансованість системи регулювання процедурних елементів у взаєминах органів державної і місцевої влади із громадянами, але й через відсутність стрункої, чіткої і зрозумілої ідеології таких взаємин, побудованої на

заасадах рівності, відкритості й верховенства права. Вирішення цієї проблеми вбачається нам особливо важливою в умовах формування громадянського суспільства – саме якість адміністративних послуг і кваліфікованість їх надання є свідченням ставлення всього механізму державної влади до особи, ступеня поваги її прав і свобод.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці підвищення ефективності надання населенню адміністративних послуг органами державного управління і місцевого самоврядування присвячено праці таких науковців, як І. Бригілевич, Н. Гнидюк, А. Кірмач, І. Коліушко, В. Тимощук та ін. При цьому, віддаючи належне значному внеску науковців у розвиток теорії публічного адміністрування, слід зауважити, що ця тема є настільки актуальною і різноплановою, що потребує подальшого опрацювання в контексті вітчизняних реалій.

Мета статті – з'ясувати сутність послуг, що надаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, їх характерних рис і ідеології надання населенню країни.

Виклад основного матеріалу. Звертаючись до різноманітних наукових, науково-популярних і публіцистичних джерел щодо трактування такого поширеного у всіх сферах людського життя поняття, як «послуга», можна отримати достатньо широкий спектр диференційованих за різними ознаками визначень цього поняття, суть і зміст яких у найбільш узагальненому вигляді зводяться до означення чиєїсь дії, вчинку чи діяльності, спрямованих на користь, допомогу чи задоволення потреби когось іншого.

При цьому залежно від того, про яку сферу людської життєдіяльності нашого суспільства йтиме мова (влада, релігія, військо, економіка, бізнес, наука, техніка, технології і под.), визначення поняття і терміна «послуга» постійно модифікується з отриманням усе нових і додаткових специфічних ознак та деталей. До такого висновку приводять результати контент-аналізу значної кількості різноманітних визначень ключового поняття «послуга», наявних у різних державних вітчизняних джерелах і документах різного рівня, призначення і сфери дії (табл. 1).

За такої різноманітності існуючих і діючих в Україні визначень цього поняття слід звернути увагу ще й на існування та дію цілого переліку додаткових регулювань і розпорядчих документів центральних органів державного управління щодо уточнення

порядку, процесів і процедур надання різноманітних послуг. При цьому Цивільний кодекс України не містить чіткого визначення цього поняття, що створює основу для наукових дебатів щодо визначення послуги, розкриття її змісту, з'ясування ознак.

Таблиця 1

Визначення поняття «послуга» у державних і галузевих документах центральних органів виконавчої влади України

Визначення категорії «послуга»	Джерело
Діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб	Закон України «Про захист прав споживачів» від 12 трав. 1991 р. № 1023-ХП
Перевірка даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах та відповідність вимогам законів України, положень (стандартів) бухгалтерського обліку або інших правил (внутрішніх положень суб'єктів господарювання) згідно із вимогами користувачів	Закон України «Про аудиторську діяльність» від 22 квіт. 1993 р. № 3125-ХП
Здійснення термінації та/або транзиту трафіка, що надається оператором телекомунікацій іншим операторам	Закон України «Про телекомунікації» від 18 листоп. 2003 р. № 1280-IV
Продукт діяльності оператора поштового зв'язку з приймання, обробки, перевезення та доставки (вручення) поштових відправлень, виконання доручень користувачів щодо поштових переказів, банківських операцій, спрямований на задоволення потреб користувачів	Закон України «Про поштовий зв'язок» від 4 жовт. 2001 р. № 2759-III
Операції з фінансовими активами, що здійснюються в інтересах третіх осіб за власний рахунок чи за рахунок цих осіб, а у випадках, передбачених законодавством, – і за рахунок залучених від інших осіб фінансових активів, з метою отримання прибутку або збереження реальної вартості фінансових активів	Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12 лип. 2001 р. № 2664-III
Результат економічної діяльності, яка не створює товар, але продається та купується під час торговельних операцій	Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 1 груд. 2005 р. № 3164-IV
Результат господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреби фізичної чи юридичної особи у забезпеченні холодною та гарячою водою, водовідведенням, газо- та електропостачанням, опаленням, а також вивезення побутових відходів у порядку, встановленому законодавством	Закон України «Про житлово-комунальні послуги» від 24 черв. 2004 р. № 1875 - IV
Комплекс заходів з надання допомоги особам, окремим соціальним групам, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самостійно	Закон України «Про соціальні послуги» від 19 черв. 2003 р. № 966-IV

їх подолати, з метою розв'язання їхніх життєвих проблем	
Результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону	Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 верес. 2012 р. № 5203-VI

Зазначаючи та враховуючи цілком очевидну хаотичність появи різноманітних визначень поняття «послуга» у вітчизняному нормативно-правовому просторі, звернемось до аналогічних визначень, запропонованих провідними вітчизняними і зарубіжними науковцями (табл. 2.)

Таблиця 2

Визначення поняття «послуга» у працях вітчизняних і зарубіжних науковців

Визначення поняття «послуга»	Автор
Будь-який захід чи вигода, які одна сторона може запропонувати іншій і які в основному невідчутні й не призводять до заволодіння чим-небудь [10, с. 638]	Ф. Котлер
Процес, що складається із серії невідчутних дій, які за необхідності виникають між споживачем і обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системою підприємства – постачальником послуг [15, с. 39]	К. Грюнроос
Вид економічної діяльності, яка створює цінність і забезпечує визначення переваг для споживача в конкретний час і в конкретному місці в результаті відчутних або невідчутних дій, спрямованих на отримання послуги чи товару [8, с. 68]	К. Лавлок
Корисний ефект, який виникає в процесі продуктивної праці як цілеспрямованої діяльності. Корисний ефект є не що інше як сукупність корисних властивостей, спрямованих на задоволення певної потреби людини [1, с. 24]	Е. М. Агабабьян
Особлива споживна вартість процесу праці, виражена в корисному ефекті, що задовольняє потреби людини, колективу, суспільства [6, с. 568]	С. В. Мочерний
Дія (діяльність), спрямована на задоволення потреб особи, яка виражається у відсутності втілення в певному майновому результаті, що є невіддільним від самої діяльності, якість якого не може гарантуватися і який споживається безпосередньо в момент здійснення [7, с. 109]	С. О. Ємельянчик
Економічне явище, що являє собою складну галузь виробничих, фінансових, правових і соціальних відносин, яка відповідно до свого розвитку стимулює та каталізує процеси, що відбуваються у сферах виробництва, соціального (державного та муніципального) управління, розподілу та споживання, та всі види корисної діяльності, у процесі якої створюються не матеріальні цінності, а певний споживчий ефект, що має конкретне, але невідчутне виявлення [9, с. 27]	В. Є. Ніколайчук

Традиційно різні автори класифікують послуги за їх правовими ознаками, функціональним призначенням, сферами надання, спрямованістю на особистість чи їх детерміновані групи, цінами, якістю та іншими характеристиками і для цілей того чи іншого дослідження за різними науковими напрямками. Такі класифікації, як правило, поліпшують розуміння призначення, специфіки і відмінних рис кожного виду послуг. Класифікація ж послуг у різних сферах життєвої активності людей має свої відмінності й особливості в кожній окремій галузі, які обумовлюються специфікою виконання органами державної влади чи місцевого самоврядування своїх функцій щодо фізичних і юридичних осіб, які перебувають у сфері їх компетенції (відповідальності) і для чого вони наділені відповідними владними повноваженнями.

Слід також вказати, що сукупність усіх послуг, які надаються підпорядкованим органам державної влади чи місцевого самоврядування підприємствами, установами і організаціями, у публікаціях часто називають сферою публічних послуг, які, залежно від розташування суб'єкта їх надання в ієрархічній системі державного управління, ділять ще й на державні та муніципальні.

Теорія публічних послуг сформована на основі досвіду таких держав, як, наприклад, Велика Британія, США, Канада, Нідерланди, Швеція, Фінляндія, де з 80-х рр. XX ст. відбулася «зміна пріоритетів у державній діяльності, а також у засадах і формі відносин між владою і громадянами. Людина, її права та свободи визнані головною соціальною цінністю, а головним завданням публічної адміністрації визначено саме надання якісних послуг громадянам» [3, с. 116]. Таким чином, населення країни змінює свій статус у відносинах із органами влади, перетворюючись із прохачів на споживачів послуг. Такий контекст сприйняття публічних послуг відповідає і самій етимології терміна «публічне адміністрування». Адже «публічне» тлумачиться як «спільне, доступне для всіх, яке служить усім» [3, с. 203], а «адміністрування» має своїм корінням латинське *ministrare* («служити»), що підкреслює служіння інтересам суспільства як головного завдання в діяльності публічної адміністрації. Сама ж публічна адміністрація в правовій системі західних країн визначається як «організація і діяльність органів та установ, підпорядкованих політичній владі, які забезпечують виконання закону, діють у публічних інтересах і наділені прерогативами публічної влади» [5, с. 32].

Автори практичного посібника «Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності» рекомендують розглядати адміністративну послугу у двох аспектах:

а) як публічно-владну діяльність адміністративного органу, спрямовану на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації прав фізичної або юридичної особи, яка здійснюється за заявою цієї особи;

б) як результат публічно-владної діяльності адміністративного органу, спрямованої на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи, яка здійснювалась за заявою особи [2, с. 14].

З точки зору суб'єкта, що надає публічні послуги, розрізняють державні та муніципальні послуги. Перші надаються органами державної влади та державними установами, організаціями, підприємствами. До державних послуг можна віднести також ті, які надаються органами місцевого самоврядування в порядку виконання делегованих державою повноважень. Муніципальні послуги надаються органами місцевого самоврядування та комунальними установами, організаціями і підприємствами.

До ключових ознак адміністративних послуг належать:

- надання за зверненням фізичної або юридичної особи;
- забезпечення юридично значущих умов для реалізації суб'єктивних прав конкретної приватної особи;
- надання виключно уповноваженими для цього адміністративними органами шляхом реалізації їх владних повноважень;
- визначення права на отримання конкретної адміністративної послуги від уповноваженого органу влади лише законом;
- задоволення звернення особи адміністративним актом – рішенням чи юридично значущою дією органу влади.

Оскільки ці риси притаманні всім без винятку з наведеного переліку послуг, це дозволяє дійти висновку про узагальнений характер поняття «адміністративна послуга» незалежно від сфери діяльності, функції, виду і групи, за якою вони надавались.

Слід вказати, що наш висновок про існування в більшості вітчизняних авторів прагнення до вирішення проблем з уточненням класифікаційних ознак поняття «послуга» обумовлено конкретними напрямками їх наукових досліджень, серед яких у наведеному переліку монографій, дисертацій і наукових статей доцільно виокремити такі:

- вивчення, аналіз та адаптація світового досвіду до вітчизняних умов адміністрування;
- удосконалення законодавчого, організаційно-правового регулювання і забезпечення адміністративних;
- теорія і практика надання адміністративних послуг у державі;
- удосконалення механізмів, процесів і процедур надання адміністративних послуг;
- моніторинг, вимірювання й оцінювання ефективності надання адміністративних послуг;
- моніторинг і оцінювання якості надання адміністративних послуг;
- дослідження галузевої специфіки і реформування системи надання адміністративних послуг органами державної влади і місцевого самоврядування, внутрішніх справ, у сфері освіти, охорони здоров'я, соціальній сфері тощо [13].

Звертає на себе увагу той факт, що за такого рівня і кількості досліджень майже повністю відсутні дослідження з аналізу, оцінок і верифікації готовності кадрового складу органів державного управління і місцевого самоврядування до «обслуговування», а не «управління», а також рекомендацій, методик, технологій та інструментів практичного характеру щодо змін у формуванні кадрового наповнення структур безпосереднього обслуговування населення.

Адже хоча адміністративні послуги є засобом прямої дії з реалізації прав громадян у сфері виконавчої влади, а домінуюча частина справ, які вирішуються сьогодні адміністративними органами державної влади і місцевого самоврядування ініціюються саме громадянами (фізичними особами), стосуються їхніх суб'єктивних прав і підлягають вирішенню такими ж громадянами (посадовими особами), у наведеному вище переліку досліджень майже відсутні дослідження щодо оцінювань та вдосконалення технологій, механізмів, процесів і процедур взаємодії людей – обов'язкових учасників їх реалізації.

Особливістю ж цієї взаємодії, згідно з визначенням Закону України «Про адміністративні послуги», є той факт, що в процесі і процедурі реалізації адміністративної послуги обидві сторони існують в нетрадиційній для типової управлінської пари «суб'єкт управління – об'єкт управління» [11] рольовій взаємодії в режимі «суб'єкт – суб'єкт». Тобто суб'єкт звернення – фізична або юридична особа, яка звертається за отриманням адміністративних послуг до суб'єкта надання адміністративної послуги – посадової особи, уповноваженої органом виконавчої влади, іншим державним органом чи органом місцевого самоврядування надавати адміністративні послуги відповідно до закону [12].

Цілком очевидно, що актуальність дослідження цієї нетипової управлінської пари, завдань, функцій і результату взаємодії її суб'єктних складників (фізична особа – посадова особа) постає з існуючої в практиці діяльності нинішньої системи державного управління наданням адміністративних послуг значної кількості проблем, конфліктів, недоліків і помилок, коли отримання послуги «... перетворилося на фактичну феодалну вотчину, де саме адміністративний орган вирішував, що і як він буде надавати, за які гроші, в які строки і за яких умов. Нормативна нерегульованість та відсутність чітко визначеного ставлення держави до сфери послуг призводили до зростання корупційних ризиків та збільшення тягаря для простих громадян» [4].

Усе це обумовлено недостатньою готовністю державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування до виконання професійно-рольових функцій, обрання таких стилів поведінки, які не відповідають загальноприйнятим у світі стандартам, спричинених низьким рівнем сформованості професійно важливих якостей, недосконалою правовою культурою і правосвідомістю.

Очевидна необхідність і доцільність удосконалення процесів і процедур надання послуг населенню службами різного рівня державних адміністрацій, міськвиконкомів, комунальних установ, організацій і підприємств ставить на порядок денний необхідність планування та реалізації їх керівництвом доцільно обґрунтованих і необхідних змін у структурах, цілях, методах роботи, компетенціях та необхідних кваліфікаціях їх кадрового наповнення.

Це, у свою чергу, неминує призводити до певних наслідків у вигляді усвідомленої самоадаптації або замін керівників департаментів і їх підрозділів,

ліквідації відділів, скорочення персоналу, зміни напрямів і методів діяльності, необхідності перенавчання, втрати посади, доходів тощо, які (навіть за прогнозовано позитивних змін і наслідків для громади міста) завжди викликають певну протидію. У зв'язку з цим першочергові зміни в наданні послуг народу повинні бути спрямованими на зміни в процесах і процедурах відбору, добору, профорієнтації, навчанні та розвитку людей, які повинні надавати за першою вимогою вчасні, повноцінні і якісні послуги без «пошуку побічних доходів» (rent-seeking).

Усе вищевказане посилюється доцільністю підвищення вимог до професійної діяльності державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування України, обумовленою необхідністю надання ними компетентних, вчасних і якісних адміністративних послуг споживачам, а також наявним рівнем їх професійного менталітету, яким формується поведінка за високими критеріями і вимогами відповідних професійних кодексів та забезпечує належну ефективність виконання службового обов'язку.

Сьогоднішні реалії і оцінки свідчать, що процеси інтеграції України в європейську спільноту та діючі вимоги ЄС щодо забезпечення професійної, ефективної і результативної діяльності функціонерів державних і самоврядних органів управління вимагають від нашої держави системних і радикальних змін у формуванні, постійній підтримці й розвитку їх професійних якостей і компетенцій. На вирішення цього непростого і масштабного завдання спрямовані сьогодні зусилля й ресурси багатьох міжнародних і вітчизняних організацій, проектів міжнародної технічної допомоги, які несуть в Україну доктрину адміністративних послуг, в основі якої лежить концепція «служіння» державної влади людині й суспільству.

Висновки. Системні і радикальні зміни в Україні на основі реалізації доктрини адміністративних послуг, в основі якої лежить концепція «служіння» державної влади окремій людині і суспільству в цілому і яка з 80-х рр. ХХ ст. активно впроваджується всіма розвинутими країнами світу, вимагають усвідомлення того, що будь-які аномальні проблеми у відносинах між державними і самоврядними службами, з одного боку, та населенням держави і її територіально детермінованих часток (провінцій, штатів, регіонів, муніципалітетів тощо) – з іншого обумовлені незадовільним рівнем професіоналізму державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування, а також їх сателітних структур (установ, організацій,

центрів, агентств тощо), їх невідповідного сучасним вимогам і нормам постіндустріального, інформаційного суспільства морально-духовного та інтелектуально-ментального стану.

Подальші дослідження цієї проблеми полягають у теоретичному обґрунтуванні аналітичної моделі і механізму взаємодії учасників процесу надання адміністративних послуг у вигляді нетипової управлінської пари «суб'єкт – суб'єкт», а також у аналізі і формулюванні пропозицій щодо оптимізації процесів і процедур надання послуг населенню органами державної влади і місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. **Агабабьян Э. М.** Экономический анализ сферы услуг / Э. М. Агабабьян. – М. : Экономика, 1968. – 160 с.
2. **Административное право зарубежных стран : учебник / под ред. А. Н. Козырина и М. А. Шатиной.** – М. : Спарк, 2003. – 229 с.
3. **Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / авт.-упоряд. В. П. Тимошук.** – К. : Факт, 2003. – 496 с.
4. **Адміністративні послуги – обличчя влади для громадян / Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС.** – Режим доступу : www.center.gov.ua.
5. **Гнидюк Н.** Публічна адміністрація як об'єкт структурних змін / Н. Гнидюк // Зб. наук. пр. УАДУ. – 2001. – Вип. 1. – С. 203.
6. **Економічний енциклопедичний словник. У 2 т. Т. 2 / за ред. С. В. Мочерного.** – Л. : Світ, 2005. – 616 с.
7. **Ємельянчик С. О.** Послуга в цивільному праві / С. Ємельянчик // Підприємництво, господарство і право. – 2005. – № 3. – С. 108 – 114.
8. **Лавлок К.** Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии / Кристофер Лавлок ; пер. с англ. – 4-е изд. – М. : Вильямс, 2005. – 1008 с.
9. **Николайчук В. Е.** Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис / В. Е. Николайчук. – СПб. : Питер, 2005. – 608 с.
10. **Основы маркетинга : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс и др.** – М. : Вильямс, 2006. – 942 с.
11. **Петренко В. П.** Теоретична реінтерпретація сутності і дії зворотних зв'язків як основи інтеграційних процесів в управлінні соціально-економічними

системами / В. П. Петренко, Д. І. Дзвінчук, О. В. Немчук // Менеджмент, маркетинг та інтелектуальний капітал в глобальному економічному просторі / наук. ред. П. Г. Перерви [та ін.]. – Х. : Цифрова друкарня № 1, 2012. – С. 209 – 220.

12. **Про адміністративні послуги** : Закон України від 6 верес. 2012 р. № 5203-VI // Офіц. вісн. України. – 2012. – № 76 (15.10.2012). – Ст. 44.

13. **Тимощук В.** Адміністративні послуги : посібник / В. Тимощук // Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : Софія – А, 2012. – 104 с.

14. **Центри** надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практ. посіб. / [Бригілевич І. І., Ванько С. І., Загайний В. А. [та ін.] ; за заг. ред. В. П. Тимощука. – Вид. 2-ге, доповн. і доопрац. – К. : СПД Москаленко О. М., 2011. – 432 с.

15. **Gronroos C.** Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition / Christian Gronroos. – 3rd Edition. – Wiley, 2007. – 496 p.

List of references

1. **Agababyan E. M.** Ekonomicheskiy analiz sferyi uslug / E. M. Agababyan. – М. : Ekonomika, 1968. – 160 s.

2. **Administrativnoe** pravo zarubezhnyih stran : uchebnik / pod red. A. N. Kozyrina i M. A. Shtatinoi. – М. : Spark, 2003. – 229 s.

3. **Administratyvna** protsedura ta administratyvni poslury. Zarubizhnyi dosvid i propozytsii dlia Ukrainy / avt.-uporiad. V. P. Tymoshchuk. – К. : Fakt, 2003. – 496 s.

4. **Administratyvni** posluhy – oblychchia vlady dlia hromadian / Tsentri adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv YeS. – Rezhym dostupu : www.center.gov.ua.

5. **Hnydiuk N.** Publichna administratsiia yak obiekt strukturnykh zmin / N. Hnydiuk // Zb. nauk. pr. UADU. – 2001. – Vyp. 1. – S. 203.

6. **Ekonomichniy** entsyklopedychnyi slovnyk. U 2 t. T. 2 / za red. S. V. Mochernoho. – L. : Svit, 2005. – 616 s.

7. **Yemelianchyk S. O.** Posluha v tsyvilnomu pravi / S. Yemelianchyk // Pidprijemnytstvo, gospodarstvo i pravo. – 2005. – № 3. – S. 108 – 114.

8. **Lavlok K.** Marketing uslug: personal, tehnologii, strategii / Kristofer Lavlok ; per. s angl. – 4-e izd. – М. : Vilyams, 2005. – 1008 s.

9. **Nikolaychuk V. E.** Marketing i menedzhment uslug. Delovoy servis / V. E. Nikolaychuk. – SPb. : Piter, 2005. – 608 s.

10. **Osnovy** marketinga : [per. s angl.] / F. Kotler, G. Armstrong, D. Sonders i dr. – M. : Vilyams, 2006. – 942 s.

11. **Petrenko V. P.** Teoretychna reinterpretatsiia sutnosti i dii zvorotnykh zviazkiv yak osnovy intehratsiinykh protsesiv v upravlinni sotsialno-ekonomichnymy systemamy / V. P. Petrenko, D. I. Dzvinchuk, O. V. Nemchuk // Menedzhment, marketynh ta intelektualnyi kapital v hlobalnomu ekonomichnomu prostori / nauk. red. P. H. Perervy [ta in.]. – Kh. : Tsyfrova drukarnia № 1, 2012. – S. 209 – 220.

12. **Pro administratyvni** posluhy : Zakon Ukrainy vid 6 veres. 2012 r. №5203-VI // Ofits. visn. Ukrainy. – 2012. – № 76 (15.10.2012). – St. 44.

13. **Tymoshchuk V.** Administratyvni posluhy: posibnyk / V. Tymoshchuk // Shveitsarsko-ukrainskyi proekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini – DESPRO». – K. : Sofiia – A, 2012. – 104 s.

14. **Tsentry** nadannia administratyvnykh posluh: stvorennia ta orhanizatsiia diialnosti : prakt. posib. / [Bryhilevych I. I., Vanko S. I., Zahainyi V. A. [ta in.] ; za zah. red. V. P. Tymoshchuka. – Vyd. 2-he, dopovn. i dooprats. – K. : SPD Moskalenko O. M., 2011. – 432 s.

15. **Gronroos C.** Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition / Christian Gronroos. – 3rd Edition. – Wiley, 2007. – 496 p.