

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

<https://doi.org/10.23939/semi2019.03.026>

ã Карий О. І., Процак К. В., 2019

Статтю присвячено дослідженню якості надання адміністративних послуг та маркетинговим інструментам, які можуть її забезпечити.

Досліджено особливості адміністративних послуг та характеристики, які відрізняють їх від інших. Розглянуто вплив інструментів маркетингу, а саме надійність, безпеку, ступінь доступності, матеріальні чинники, репутацію установи, оперативність, турботу про клієнта, ввічливість, компетентність, рівень комунікації на складові якості адміністративних послуг.

Обґрунтовано критерії оцінювання якості надання адміністративних послуг. Критерії надання адміністративних послуг запропоновано поділяти на об'єктивні та суб'єктивні. Досліджено проблеми, які виникають при наданні адміністративних послуг центрами надання адміністративних послуг в Україні. Удосконалення сервісу надання адміністративних послуг передусім стосується спрощення та прозорості процедури їх надання, створення конкурентного середовища

Ключові слова: адміністративні послуги, якість послуг, маркетингові інструменти.

O. Karyy, K. Protsak

Lviv Polytechnic National University

Department of Management of Organizations

MARKETING INSTRUMENTS OF ADMINISTRATIVE SERVICES QUALITY ASSURANCE

ã Karyy O., Protsak K., 2019

The article is devoted to the study of the administrative services quality and marketing tools that can provide it.

Features of administrative services and characteristics which distinguish them from others are investigated. The impact of marketing tools, that is reliability, security, availability, material factors, reputation of institution, punctuality, customer care, politeness, competence, level of communication, on components of quality of administrative services are considered. In the article the criteria of evaluation concerning the work of local government (organization of the Centers of Administrative Services Provision (CNACs), provision of resource requirements (material, financial, human) for implementation of the established administrative services quality standards, etc. are considered separately. As well as the criteria relating directly to the work of the CNACs (the adequacy and reliability of information on information stands, adherence to the reception regime, the analysis of comments and suggestions, taking the necessary measures to improve the quality of services, etc.).

The quality of providing administrative services depends on the technical component (imperfection of legal regulation) and the functional component, which depends directly on the process of service. The functional component is determined by such criteria as the timeliness of the provision of services, the attitude and competence of the staff, the terms of service and the condition of the premises, etc. The tools that are usually evaluated for the quality of administrative services are considered.

The criteria for assessing the quality of administrative services are substantiated. It is suggested to divide the criteria for providing administrative services into objective and subjective. Problems that arise in providing administrative services by centers of administrative services in Ukraine are investigated. They were detected as a result of a survey of visitors and employees of the CNACs. It is proved that the improvement of the quality of providing administrative services mostly depends on simplicity and transparency of procedures of their provision, creation of a competitive environment.

Key words: administrative services, quality of services, marketing tools.

Постановка проблеми

В останні роки в рамках адміністративної реформи в Україні відбуваються зміни у взаємовідносинах “держава-громадянин”. Враховуючи досвід розвинутих демократичних країн, відбувається зміщення пріоритетів: тепер не громадяни служать державі, а держава є на службі у суспільства. Ключовим принципом у роботі сучасних органів влади є орієнтація на задоволеність громадян та надання їм якісних адміністративних послуг. Проблема полягає в тому, що існує невідповідність між задекларованою очікуваною адміністративною послугою, та тією, яку ми фактично отримуємо. Від чого залежить якість надання адміністративних послуг та які маркетингові інструменти найефективніше використовувати для забезпечення якості її надання є предметом нашого дослідження.

Мета статті

Мета статті – дослідити, за якими критеріями визначається якість адміністративних послуг; сформулювати рекомендації щодо застосування маркетингових інструментів для підвищення якості адміністративних послуг.

Аналіз останніх джерел та публікацій

Дослідження надання адміністративних послуг переважно стосуються правових та організаційних моментів. Незважаючи на те, що закон “Про адміністративні послуги” було ухвалено ще в 2012 році, процес надання адміністративних послуг у більшості міст в Україні потребує удосконалення. Цьому питанню багато уваги приділяють В. Авер’янов, І. Бригілевич, О. Буханевич, І. Голосніченко, Т. Галенко, І. Коліушко, О. Колесник, О. Курінний, О. Мозговий, О. Онуфрієнка, А. Пересада, А. Попова, О. Попова, Г. Писаренко, В. Тимошук та ін.

Наприклад, В. Авер’янов [2] виклав фундаментальні основи адміністративного права, які відповідають сучасній адміністративній реформі. І. Бригілевич, І. Коліушко, В. Тимошук [1, 7, 8, 12], свої роботи присвячували створенню та ефективному функціонуванню центрів надання адміністративних послуг. Підходи щодо формування методики оцінки моніторингової діяльності державного управління представлено у роботі [3]. Заслугове на увагу наукова праця колективу авторів [13], яка присвячена дослідженню світового та європейського досвіду модернізації державного управління, ролі регіональних та місцевих органів управління країн ЄС.

Переважно всі публікації стосуються організації та надання адміністративних послуг, їхнього правового забезпечення, і розглядаються з погляду держави та органів місцевого самоврядування. Майже немає праць, у яких висвітлювали б маркетингові інструменти надання адміністративних послуг.

Виклад основного матеріалу

Адміністративні послуги – це ті публічні (тобто державні та муніципальні) послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб’єктами, і надання яких пов’язане з реалізацією владних повноважень.

Враховуючи те, що адміністративні послуги, по-перше, за характером дії є юридично і соціально значущими, по-друге, за суб’єктом одержання послуги надаються фізичним та юридичним особам, вони є видом публічних послуг. Водночас адміністративні послуги можуть бути державними, якщо надаються органами виконавчої влади за кошти державного бюджету, та муніципальними, якщо надаються органами місцевого самоврядування за кошти місцевого бюджету.

Адміністративні послуги також характеризуються низкою особливостей, які притаманні тільки їм і відрізняються за суттю від інших послуг [8, 10, 13]:

1) Адміністративні послуги є різними за складністю їх надання. Вони можуть бути простими, тобто максимально спрощена і швидка процедура отримання адміністративної послуги. Але в більшості випадків належать до складних (значна кількість інстанцій, подання великої кількості документів, отримання різноманітних проміжних рішень (погоджень, висновків) тощо).

2) Адміністративні послуги дуже різноманітні за предметом (характером) питань, щодо вирішення яких звертаються приватні особи. Їх поділяють на підприємницькі (господарські) послуги; соціальні послуги; земельні послуги; будівельно-комунальні послуги тощо.

3) Для отримання адміністративної послуги фізичним та юридичним особам необхідно виконати певні вимоги, визначені законом (тобто має бути обов'язково дотриманий встановлений порядок одержання відповідної послуги);

4) Адміністративна послуга спрямована на реалізацію прав, свобод і законних інтересів фізичних чи юридичних осіб;

5) Адміністративна послуга завжди пов'язана з отриманням у кінцевому результаті певного документа (прийняттям індивідуального адміністративного акту, видачею дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо);

6) Відсутність конкуренції при наданні адміністративних послуг. У більшості випадків адміністративні послуги надають лише визначені державні структури чи органи місцевого самоврядування. Хоча досвід Канади свідчить про створення альтернативної системи надання послуг (використання спеціалізованих організацій, передання функцій із надання послуг іншим організаціям, комерціалізація або приватизація таких функцій). У Канаді урядові органи, 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 ефективнішими для клієнтів, раціональним та менш дорогим. Цього можна досягти різними способами, серед яких: – заснування більш підприємливих й орієнтованих на надання послуг спеціалізованих організацій або створення інших гнучких схем надання послуг.

7) Надання адміністративної послуги залежить від співпраці (налагодження тісної взаємодії і співпраці уряду з нижчими рівнями влади та з органами місцевого самоврядування, різних інстанцій, громадським сектором).

8) Відсутність впливу громадян на оплату та способи надання адміністративних послуг. Крім того, деякі послуги є частиною більш загальної адміністративної послуги, тобто є подрібненими, а інші – навпаки є подрібненими, і їх варто об'єднати в одну.

9) Залежно від виду адміністративної послуги, місце і особливості надання адміністративних послуг можуть відрізнятися. Так, наприклад, адміністрування податків здійснюється в центрах обслуговування платників податків (ЦОПП). Міндоходів надає суб'єктам господарської діяльності чимало послуг, які, з одного боку спрощують процес сплати податків, а з іншого – мінімізують людський фактор у роботі з платниками податків.

В Україні вже сформувалась досить вдала практика функціонування ЦНАПів (Центрів надання адміністративних послуг). ЦНАПи працюють на рівні міст, ОТГ та районів і провадять свою діяльність згідно з ЗУ “Про адміністративні послуги” [4]. Розвиток ЦНАПів у різних регіонах належить до сфери відповідальності місцевої влади (міста, селища або села). Від місцевої влади залежить усе, починаючи від ремонту в приміщенні ЦНАП і оснащення, закінчуючи переліком надання безкоштовних адміністративних послуг для зручного очікування (чай/кава, доступ до Інтернету). Ситуація з фінансуванням роботи ЦНАПів найскладнішою є в райдержадміністраціях. Крім того, потребує спрощення процедура надання адміністративних послуг для отримувачів.

За інформацією Комітету з питань державного будівництва, регіональної політики та місцевого самоврядування ВРУ, на сьогодні в Україні налічується 778 ЦНАПів, їх мережа збільшується і вдосконалюється як сучасний майданчик для взаємодії суспільства та влади у форматі “запит – відповідь – послуга. За 2018 рік запрацювало 47 нових Центрів та територіальних

підрозділів. Реалізується програма з доступності адміністративних послуг громадянам в об'єднаних територіальних громадах, де на кінець 2018 року нараховується 125 ЦНАПів [9].

Для формалізації впливу інструментів маркетингу на функціональну складову якості адміністративних послуг скористаємось підходом [14; 15], згідно з яким виділяють такі складові якості послуг: надійність, безпека, ступінь доступності, матеріальні чинники, репутація установи, оперативність, турбота про клієнта, ввічливість, компетентність, рівень комунікації.

Таблиця 1

**Вплив інструментів маркетингу на складові якості адміністративних послуг
(на прикладі адміністративних послуг ЦНАПу)**

Складові якості адміністративних послуг	Складові комплексу маркетингу та інструментів, що їх реалізують
1	2
Надійність	<p>Мікс: Product, Personnel, Process, Physical evidence</p> <p><i>Завдання: гарантії та виконання адміністративних послуг</i></p> <p>Забезпечення надання адміністративної послуги в повному обсязі та у встановлений термін, у зручний спосіб відповідно до стандартів обслуговування. Фізична надійність через зручний режим роботи ЦНАПів, організацію роботи відділень ЦНАПів і їх облаштування; отримання повної, актуальної та достовірної інформації про порядок надання адміністративних послуг, зокрема і в електронній формі.</p>
Ступінь доступності	<p>Мікс: Place, Personnel, Price.</p> <p><i>Завдання: цінова, фізична, інформаційна доступність адміністративної послуги та її зрозумілість для споживача.</i></p> <p>Ціна за платні адміністративні послуги у розмірі, доступного для різних категорій громадян. Зручний час роботи ЦНАПів, їх ручне місцезнаходження з погляду наявності транспортної розв'язки, забезпечення можливості їх відвідування людей з обмеженими можливостями, батьків із дитячими колясками тощо. Робота персоналу, спрямована на з'ясування потреб, консультування, допомога в зібранні документів, роз'яснювання особливостей тієї чи іншої послуги.</p>
Безпека	<p>Мікс: Physical evidence, Process, Price.</p> <p><i>Завдання: захист конфіденційної інформації, грошова та фізична безпека послуги й клієнта.</i></p> <p>Захист особистої інформації та персональних даних клієнтів ЦНАПів (зокрема поданої в електронному вигляді). Забезпечення охорони, установлення відеокамер, недопущення накопичення черг у відділеннях. Запровадження обслуговування за попереднім записом. Прозорі, зрозумілі умови надання платних адміністративних послуг, недопущення їх зміни в односторонньому порядку</p>
Оперативність	<p>Мікс: Personnel, Process, Promotion.</p> <p><i>Завдання: швидке реагування установи на запит або зауваження споживачів; готовність вирішити будь-яке питання і задовольнити потреби.</i></p> <p>Надання адміністративних послуг оперативно (в мінімальний термін, а не відтягування до максимального терміну, передбаченого законодавством), забезпечення кваліфікованим персоналом, який би надавав швидку інформаційну й технічну підтримку. Швидка комунікація за всіма каналами зв'язку з клієнтом та пов'язаними установами та службами (мультимедіальний маркетинг)</p>
Турбота про клієнта	<p>Мікс: Personnel, Process, Physical evidence, Promotion.</p> <p><i>Завдання: якомога краще зрозуміти і задовольнити потреби клієнтів.</i></p> <p>Приділення уваги кожному споживачеві; їх періодичне опитування щодо задоволеності послугами ЦНАПів та обслуговуванням. Готовність оперативно вирішити будь-яке питання. Можливість користування безкоштовним Інтернетом і телефоном; комфортність умов.</p>
Ввічливість	<p>Мікс: Personnel, Process.</p> <p><i>Завдання: забезпечити уважне ставлення до особистості клієнта і потреб, що сприяє їх задоволенню та формуванню лояльності.</i></p>

1	2
	Робота персоналу ЦНАПу повинна бути спрямована на створення атмосфери доброзичливості та партнерства, забезпечення етичного ставлення до споживача. Уникнення конфліктів, непорозумінь або швидке їх вирішення. Процес надання адміністративної послуги повинен бути організований так, щоб забезпечити індивідуальний підхід до потреб кожного споживача.
Репутація установи	Мікс: Promotion, Personnel. <i>Завдання: формування позитивного ставлення клієнтів, потенційних споживачів та суспільства до ЦНАПів. Підвищити довіру та налагодити довгострокове партнерство з усіма контактними аудиторіями, формування в них впевненості та надійності.</i> Насамперед діяльність здійснювати таким чином, щоб задоволені споживачі були джерелом формування позитивної репутації ЦНАПів. Персонал повинен поділяти цінності ЦНАПу щодо клієнтів і суспільства. Професійність, прозорість, відкритість, взаємоповага у стосунках із клієнтами
Компетентність	Мікс: Personnel, Promotion. <i>Завдання: професійний та компетентний персонал, здатний швидко та якісно надати адміністративну послугу.</i> Підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, який би володів відповідними особистими якостями (комунікабельність, вміння слухати, чесність та етичність, порядність, гнучкість), загальними та спеціальними компетенціями/навичками, розумінням діяльності державних структур та органів місцевого самоврядування, вміння роботи в команді.
Рівень комунікації	Мікс: Promotion, Personnel, Process. <i>Завдання: налагодження зручних способів комунікації із потенційними та наявними клієнтами зручним для них способом.</i> Формування зручних комунікаційних каналів і процесу надання адміністративної послуги відповідно до потреб споживачів, чинного законодавства, партнерів та взаємопов'язаних установ (некомерційний, державний, територіальний, мультіканальний маркетинг). Своєчасне надання вичерпної інформації стосовно умов надання адміністративної послуги. Постійне оновлення інформації, оптимізація використання сучасних комунікаційних каналів, управління клієнтською базою (CRM)
Матеріальні чинники	Мікс: Physical evidence, Place, Promotion. <i>Завдання: забезпечити комфортність відвідувачів</i> Зручність для очікування та заповнення документів. Чистота, охайність, привабливість. Наявність інформативних матеріалів зовні і всередині установи. Приємна і доброзичлива атмосфера. Наявність конфіденційних приміщень, wi-fi, "електронної черги", "дитячих куточків", кави, води, зон паркування авто, зручність транспортної інфраструктури .

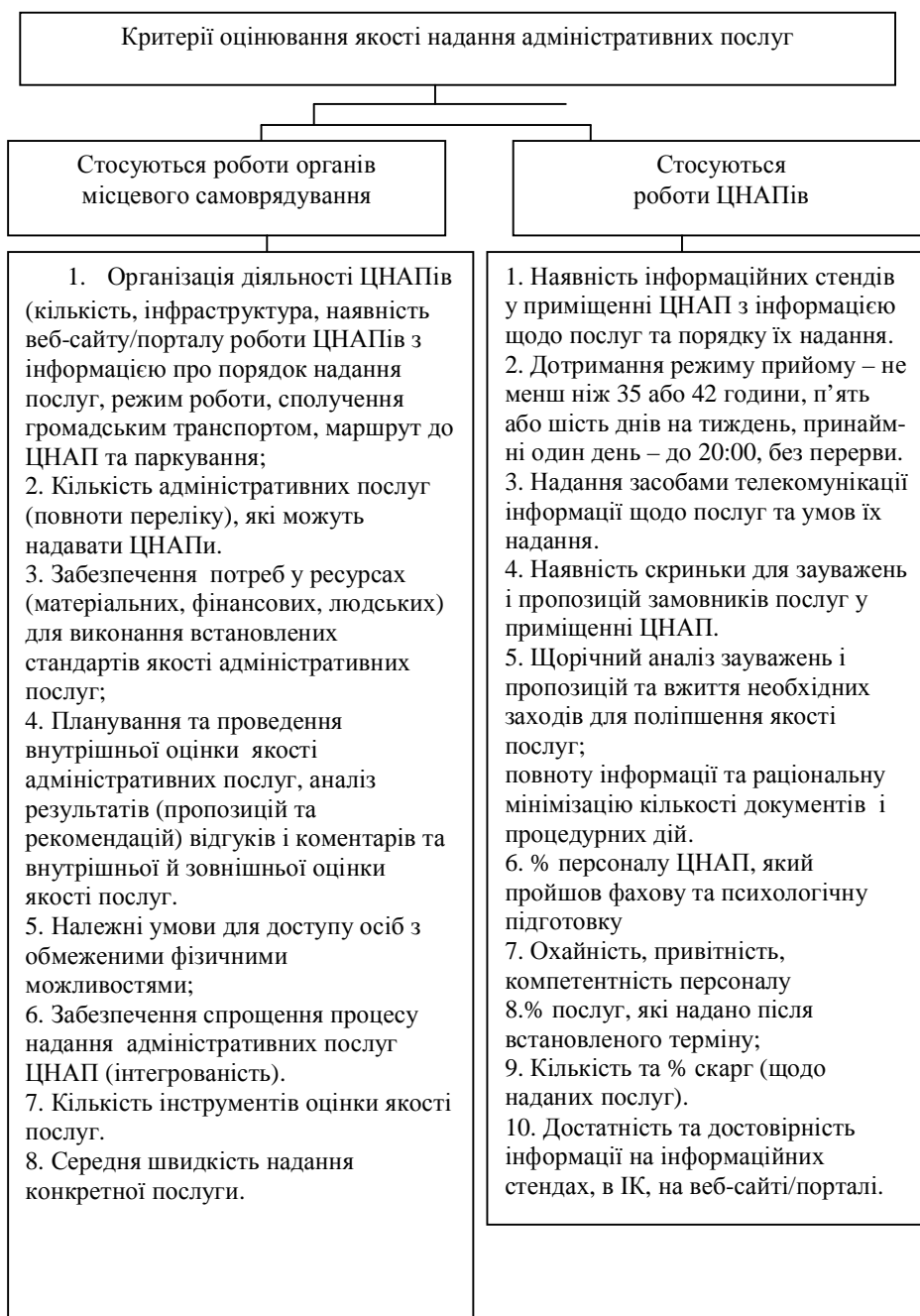
Для оцінювання якості адміністративних послуг використовують зазвичай такі інструменти:

- зовнішнє соціологічне опитування (зовнішня оцінка);
- опитування (анкетування) (внутрішня та зовнішня оцінки);
- фокус-групи з одержувачами і надавачами послуг (внутрішня та зовнішня оцінки);
- функціональне обстеження надання адміністративних послуг (внутрішня оцінка);
- онлайн-опитування (сайт або портал, електронні системи, оцінка талонами електронної черги) (внутрішня оцінка);
- експертне оцінювання (зовнішня оцінка);
- аудит: внутрішній (внутрішня оцінка) і зовнішній (зовнішня оцінка);
- орієнтація на кращі практики (внутрішня оцінка).

Результати оцінювання повинні бути опрацьованими і використаними для прийняття рішень удосконалення якості надання адміністративних послуг відповідними державними структурами та органами місцевого самоврядування. Проте проаналізувавши таку інформацію, виявлено, що

фактично звіти щодо оцінювання якості адміністративних послуг здебільшого відсутні, а в окремих випадках якщо і подаються, то стосуються лише загальної кількості наданих адміністративних послуг за їхніми видами по періодах. Тому пропонуємо оцінювати якість надання адміністративних послуг за чітко визначеними критеріями.

Критерії оцінювання якості надання адміністративних послуг узагальнено на рисунку.



Критерії оцінювання якості надання адміністративних послуг

Джерело: власна розробка авторів

Загалом усі критерії надання адміністративних послуг можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних критеріїв належать, наприклад, кількість ЦНАПів чи адміністративних послуг (повноти переліку), які можуть надавати ЦНАПи, наявність інформаційних стендів у приміщенні ЦНАП. До суб'єктивних критеріїв належать чинники, які можуть неоднаково сприйматися різними споживачами, наприклад, охайність та привітність персоналу, чітке та зрозуміле викладення інформації на стендах ЦНАПів тощо.

Щодо якості надання послуг органами місцевого самоврядування, то на це найчастіше впливає брак ресурсів на забезпечення організації надання адміністративних послуг, на підготовку та мотивацію праці кваліфікованих працівників ЦНАПів, на здійснення контролю, на матеріальне забезпечення роботи ЦНАПів (бланки, папір, витрати на поштові відправлення тощо).

Одним із важливих критеріїв якості надання адміністративних послуг є кількість скарг. Проте в нашій державі він не може об'єктивно відображати ситуацію, бо найчастіше скарги так і залишаються нерозглянутими, бо немає за це відповідальності. Набагато дієвіше громадяни у таких випадках користуються поширенням незадовільного сервісу в соціальних мережах та ЗМІ, і щоб той чи інший випадок не набував розголосу, держслужбовці намагаються його усунути. Проте, наприклад, "Сервіс Канада" функціонує офіс оцінки задоволеності клієнтів, який працює цілодобово. Скарги та інші звернення перевіряються дуже оперативно. За загальним правилом, працівники цього офісу намагаються вже протягом 24 годин передзвонити особі та надати відповідь щодо її запиту чи скарги [4, с. 108].

Таблиця 2

Проблеми при наданні певних видів адміністративних послуг*

Приклади адміністративних послуг	Проблеми при їх наданні
1. Видача ліцензій на надання освітніх послуг	<p>Відсутність розмежування повноважень з відповідним муніципальним органом, а також відсутність делегованих повноважень від центрального органу.</p> <p>Проблема зібрати кворум для засідання ліцензійної комісії.</p> <p>Наявність зовеликої кількості документів, які слід подавати.</p> <p>Проблема в тому, що два різних закони можуть трактувати одну й ту саму річ по-різному.</p> <p>При підготовці законодавчих актів залучаються виключно юристи і не залучаються фахівці відповідної галузі</p> <p>Інформація про труднощі, які виникають в процесі надання адміністративних послуг, не збирається і не узагальнюється</p> <p>Відсутні стандарти надання адміністративних послуг і клієнт не може ніде довідатись про необхідні умови тієї чи іншої адміністративної послуги, про все можна довідатись лише на місці.</p> <p>Учасники не мають жодних мотивацій підтримувати зворотний зв'язок, а якщо він існує, то в основному тільки завдяки ініціативі одержувачів</p>
2. Ліцензії на експорт імпорту товарів	
3. Підготовча робота з видачі ліцензій в сфері тепло і водопостачання	
4. Видача племінних сертифікатів на племінних тварин	
5. Видачі ліцензії на право розповсюдження засобів захисту рослин	
6. Надання путівок для оздоровлення соціально незахищених дітей	
7. Надання згоди на виїзд за кордон груп дітей	
8. Довідка про стан МТБ для проходження лікарської практики	
9. Дозвіл на здійснення туристичного супроводу	
10. Внесення до державного реєстру друкарів та розповсюджувачів книжкової продукції	
11. Видача свідоцтв на право вивозу культурних цінностей	
12. Висновки щодо погодження виділення земельних ділянок	
13. Погодження будівельних норм	

* Складено на основі результатів опитування відвідувачів та працівників ЦНАПів.

Згідно з підходом [11] якість обслуговування залежить від двох складових:

1) технічної якості (для адміністративної сфери це відповідність нормативно-правової бази надання послуг (проблема в тому, що два різних закони можуть трактувати одну й ту саму річ по-різному), недосконалість правового регулювання загальної адміністративної процедури узагальненість чи подрібненість адміністративних послуг, обґрунтування плати за їх надання, спрощення процедури та зменшення кількості документів тощо),

2) функціональної якості, яка залежить безпосередньо від процесу обслуговування. Функціональна складова визначається такими критеріями, як своєчасність надання послуги, відношення та компетентність персоналу, умови надання послуг та стан приміщень тощо.

Удосконалення технічної складової якості, як правило, стосується законодавчо-нормативного врегулювання та регламентування процедури надання. Тому розглянемо детальніше функціональну складову, яка є надзвичайно вагомою і безпосередньо впливає на процес обслуговування. Адже законодавство в державі однакове, а задоволеність одержувачів послуг є різною. Привітне ставлення, недоліки подаваних документів виправляються на місці, завжди є змога донести певні документи, яких не вистачає, завірити копію певного документу – це має бути нормою для всіх службовців, які надають адміністративні послуги.

Сервісні механізми надання адміністративних послуг пов'язані з ефективністю виявлення, моделювання та реалізації індивідуальних і групових інтересів і потреб громадян. У сервісній організації управління домінує показник ефективності “задоволеність споживачів послуг”. Суть сервісного підходу полягає в розгляді елементів системи як сукупності сервісних механізмів, що забезпечують:

- можливість подати документи і отримати результат надання послуги через центри надання адміністративних послуг за принципом єдиного вікна;
- надання адміністративних послуг в електронному вигляді як основоположного елемента у процесі формування нової моделі публічного управління;
- отримання адміністративної послуги своєчасно та відповідно до стандарту її надання;
- отримання повної, актуальної та достовірної інформації про порядок надання адміністративних послуг, зокрема і в електронній формі;
- надання адміністративних послуг органами відповідно до адміністративних регламентів;
- надання адміністративних послуг відповідно до реєстру адміністративних послуг;
- доступність для копіювання та заповнення в електронній формі запиту та інших документів, необхідних для отримання адміністративної послуги;
- можливість отримання заявником із використанням онлайн-технологій процесу та результатів надання адміністративної послуги;
- можливість сплати заявником державного збору за надання адміністративних послуг та здійснення заявником плати за надання адміністративних послуг у доступній формі, зокрема і дистанційно в електронній формі;
- використання ідентифікаційної електронної карти як документа, що посвідчує особу громадянина, а також засвідчує право громадянина на отримання адміністративних послуг, а також інших послуг;
- упровадження концептуальних принципів використання сервісних технологій.

Висновки

Для споживачів важливим є надання адміністративних послуг на певному якісному рівні. Під процесом надання адміністративних послуг розуміють певний набір вимог до порядку надання послуги органом влади, що поєднує технічну, матеріальну і ресурсну складову. Особливості надання адміністративної послуги встановлюють нормативно-правовим актом, що визначає місце надання адміністративної послуги, необхідний для її надання проміжок часу, ціни на послуги, вимоги до кваліфікації персоналу та інформаційну підтримку клієнтів.

Необхідно вдосконалювати сервісні механізми надання адміністративних послуг, заснованих на маркетингових інструментах. До них належать такі складові, які впливають на якість адміністративних послуг, а саме надійність, безпека, ступінь доступності, матеріальні чинники, репутація установи, оперативність, турбота про клієнта, ввічливість, компетентність, рівень комунікації.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження передбачатимуть розроблення методичного підходу оцінювання якості надання адміністративних послуг на маркетингових засадах.

1. Тимошук В. П., Добрянська Н. Л., Курінний О. В., Школьний Є. О. (2015) Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування. Збірник матеріалів. Київ, 428 с. 2. В. Б. Авер'янов (2004) Адміністративне право України. Академічний курс: підруч.: у двох томах: Том 1: Загальна

частина / Ред. колегія: (голова): Видавництво «Юридична думка», 584 с. 3. Ажажа М. А. (2012) Моніторинг як інструмент забезпечення якості державних та муніципальних послуг. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 50. С. 270–277. 4. Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI «Про адміністративні послуги» Available at: <http://www.me.gov.ua/LegislativeActs/Detail?id=4b0c2a42-e20d-4c17-962b-75b66101012a>. 5. Даньшина Ю. В. (2011) Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. Теорія та практика державного управління. Вип. 4. С. 467–475. 6. Романенко К. М. (2009) Концептуальні засади дослідження маркетингових механізмів у державному управлінні. Державне будівництво. № 2. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_2_48. 7. Тимошук В. (2015) Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 124 с. 8. Тимошук В. П. (2019) Адміністративні послуги: проблеми теорії, законодавства і практики в Україні / В. П. Тимошук / Адміністративне право і процес. Available at: <http://aplaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/3-9-2014-jubilee/item/383-administratyvni-posluhy-problemy-teoriyi-zakonodavstva-i-praktyku-v-ukrayini-tymoshchuk-v-p>. 9. Пальчук В. (2017) Особливості розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг в Україні: події, факти, коментарі. № 9. – С. 36–45. Available at: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2017/ukr9.pdf>. 10. 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. – Available at: <http://www.academia.org>. 11. Gronroos C. (1990) *Service Management and Marketing: managing the moment of truth in service competition*. MA : Lexington Books. 12. Бригілевич І. І., Ванько С. І., Загайний В. А., Коліушко І. Б., Курінний О. В., Стоян В. О., Тимошук В. П., Шиманке Д (2011) Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: Практичний посібник, Видання 2-ге, доповнене і доопрацьоване. Київ, СПД Москаленко О. М., 432 с. 13. О. Ю. Оржель, О. М. Палій, Ю. Д. Полянський, С. М. Гладкова, С. В. Соколик, П. І. Крайник, Т. О. Гусаченко (2007) Європейський досвід державного управління: Курс лекцій /К.: Вид-во НАДУ, 76 с. 14. Zeithaml V. (1990) *Delivering Quality Service*. – New York : The free Press, 226 p. 15. Parasuraman A. , Valarie A. Zeithaml, Leonard L. (1988) *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailing*. Vol. 64, № 1. – P. 12-40.

1. Tymoshchuk V. P., Dobrianska N. L., Kurinnyi O. V., Shkolnyi Ye. O. (2015) *Administratyvni posluhy: stan i perspektyvy reformuvannia. Zbirnyk materialiv / [Administrative Services: Status and Prospects for Reform. Collection of materials] [In Ukrainian]* 2. V. B. Averianov (2004) *Administratyvne pravo Ukrainy. Akademichnyi kurs: Pidruch.: U dvokh tomakh: Tom Zahalna chastyna [Administrative Law of Ukraine. Academic course: Hedge: In two volumes: Volume 1. General part] K.: Vydavnytstvo «Iurydychna dumka».* [In Ukrainian] 3. Azhazha MA (2012) *Monitorynh yak instrument zabezpechennia yakosti derzhavnykh ta munitsypalnykh posluh [Monitoring as an Instrument for Quality Assurance of State and Municipal Services] // Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy. - Exp. 50. 270–277. [In Ukrainian]* 4. *Zakon Ukrainy vid 06.09.2012 № 5203-VI «Pro administratyvni posluhy» [Law of Ukraine dated 09/06/2012 № 5203-VI "On administrative services"] Electronic resource. Access Source:<http://www.me.gov.ua/LegislativeActs/Detail?id=4b0c2a42-e20d-4c17-962b-75b66101012a>* 5. Danshyna Yu. V. (2011) *Zarubizhnyi dosvid otsiniuvannia yakosti nadannia administratyvnykh posluh [Foreign experience in evaluating the quality of providing administrative services] // Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia.[Theory and practice of public administration] - 2011. Exp. 4. 467–475. [In Ukrainian]* 6. Romanenko K. M. (2009) *Kontseptualni zasady doslidzhennia marketynhovykh mekhanizmiv u derzhavnomu upravlinni / K. M. Romanenko.[Conceptual Principles of Research of Marketing Mechanisms in Public Administration] // Derzhavne budivnytstvo. [State construction. № 2. http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_2_48. [In Ukrainian]* 7. V. Tymoshchuk (2015) *Nadannia administratyvnykh posluh u munitsypalnomu sektori. Navchalnyi posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [Provision of administrative services in the municipal sector. Training*

Manual for Local Self-Government Officials]/ *Asotsiatsiia mist Ukrainy* – [Association of Ukrainian Cities] K., LLC «ENTERPRISE» V N A, 124 . [In Ukrainian] 8. Tymoshchuk V. P. (2019) *Administratyvni posluhy: problemy teorii, zakonodavstva i praktyky v Ukraini* [Administrative services: problems of theory, legislation and practice in Ukraine] / *Administratyvne pravo i protses* [Administrative law and process] Retrieved from: <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/3-9-2014-jubilee/item/383-administratyvni-posluhy-problemy-teoriyi-zakonodavstva-i-praktyky-v-ukrayini-tymoshchuk-v-p> [In Ukrainian] 9. Tsentry nadannia administratyvnykh posluh dlya gromadyan ta biznesu. [Centers for the provision of administrative services for citizens and businesses]. *Yedynyj derzhavnyj portal administratyvnykh poslug* [The only state portal of administrative services]. <<http://poslugy.gov.ua/info/news/207/details>> (2019, січень, 25) [In Ukrainian] 10. *Vyrobnytstvo, nadannia i rozpodil administratyvnykh posluh – holovna misiia vlady yak sub'iekta rynkovykh vidnosyn. Deiki aspekty praktyky pidvyshchennia yakosti administratyvnykh (derzhavnykh) posluh u SShA, Velykobrytanii ta Kanadi* [Production, provision and distribution of administrative services – the main mission of power as a subject of market relations. Some aspects of improving the quality of administrative (public) services in the US, UK and Canada] // *Rehuliatorna stratehiia: praktyka rehuliuвання*. [Regulatory Strategy: Regulatory Practices] Retrieved from: <http://www.academia.org>. 11. Gronroos C. (1990) *Service Management and Marketing: managing the moment of truth in service competition* / C. Gronroos. – Lexington, MA : Lexington Books, 1990. 12. Bryhilevych I. I., Vanko S. I., Zahainyi V. A., Koliushko I. B., Kurinnyi O. V., Stoian V. O., Tymoshchuk V. P., Shymanke D. (2011) *Tsentry nadannia administratyvnykh posluh: stvorennia ta orhanizatsiia diialnosti: Praktychnyi posibnyk, Vydannia 2-he, dopovnene i doopratsovane* [Centers for the provision of administrative services: creation and organization of activities: A Practical Guide, Edition 2, complemented and refined] /– Kyiv, SPD 432. 13. O. Yu. Orzhel, O. M. Palii, Yu. D. Polianskyi, S. M. Hladkova, S. V. Sokolyk, P. I. Krainyk, T. O. Husachenko (2007) *Yevropeiskyi dosvid derzhavnoho upravlinnia: Kurs lektsii* [European experience in public administration: Course of lectures]/ K.: Vyd-voNADU, 76 s. 14. Zeithaml V., A. Parasuraman, L. Berry *Delivering Quality Service* (1990) New York : The free Press, 226 p. 15. Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry (1988) *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality* / A. Parasuraman // *Journal of Retailing*. Vol. 64, № 1. – 12–40.