



УДК: 352/354

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-196-209](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-196-209)

**Розмаріцина Наталія Анатоліївна**, аспірант кафедри економічної та фінансової політики, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України, 65062, м. Одеса, вул. Генуезька, 22, тел.: (095) 763 20 66, e-mail: [natali.rozmaricuna@gmail.com](mailto:natali.rozmaricuna@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-1140-2107>

**Розмаріцина Наталья Анатольевна**, аспирант кафедры экономической и финансовой политики, Одесский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, 65062, г. Одесса, ул. Генуэзская, 22, тел.: (095) 763 20 66, e-mail:

[natali.rozmaricuna@gmail.com](mailto:natali.rozmaricuna@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-1140-2107>

**Rozmaritsyna Nataliia Anatoliivna**, postgraduate student of the Economic and Financial Policy Chair, Odessa Regional Institute for Public Administration of the National Academy for Public under the President of Ukraine, 65062, Odessa, Genuezka Str. 22, tel.: (095) 763 20 66, e-mail: [natali.rozmaricuna@gmail.com](mailto:natali.rozmaricuna@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-1140-2107>

---

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

**Анотація.** Динамічні зміни в соціально-економічних відносинах, завдання розвитку конкурентних переваг України в сучасній світовій економіці вимагають серйозної модернізації системи надання адміністративних послуг, зокрема перетворення її у гнучкий процес, який розвивається та адекватно реагує на зміни і запити суспільства. Якість надання адміністративних послуг повинна бути рушійною силою, здатною значно поліпшити якість життя громадян.

З урахуванням задекларованого Україною наміру наблизитися до європейських стандартів, у тому числі у сфері державного управління, великого значення набуває наукове осмислення та впорядкування системи надання

адміністративних послуг. Переосмислення ролі держави з точки зору впровадження “сервісної моделі” державного управління вимагає удосконалення механізмів та технологій функціонування ринку. Орієнтацією для діяльності органів публічного управління може служити саме концепція “загального управління якістю”.

Сучасні соціально-економічні умови ставлять перед центрами надання адміністративних послуг нові цілі й завдання. Тому вони вимушені не лише переглядати звичні, традиційні методи управління, але й постійно підвищувати ефективність своєї діяльності. На сучасному етапі державотворення зрозуміло, що успішна реалізація стратегії розвитку будь-якої країни неможлива без підвищення якості надання адміністративних послуг. Одним із ефективних інструментів підвищення якості надання адміністративних послуг є впровадження концепції “загального управління якістю” за наданням адміністративних послуг населенню.

Таким чином, удосконалення системи надання адміністративних послуг є одним із пріоритетних напрямів адміністративної реформи в Україні для виходу на новий етап державності. Перетворення в системі публічної влади в Україні повинні бути спрямовані на те, щоб кожний громадянин не тільки знав, але й мав реальну можливість вимагати той рівень і ту якість послуг, які йому зобов’язані надати органи публічної влади.

**Ключові слова:** адміністративні послуги, якість надання адміністративних послуг, центри надання адміністративних послуг, загальне управління якістю, міжнародні стандарти ISO 9000, реформування механізму надання адміністративних послуг.

## **ПУТИ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ УСЛУГ В УКРАИНЕ**

**Аннотация.** Динамические изменения в социально-экономических отношениях, задачи развития конкурентных преимуществ Украины в современной мировой экономике требуют серьезной модернизации системы предоставления административных услуг, в частности превращение ее в гибкий процесс, который развивается и адекватно реагирует на изменения и запросы общества. Качество предоставления административных услуг должно быть движущей силой, способной значительно улучшить качество жизни граждан.

С учетом задекларированного Украиной намерения приблизиться к европейским стандартам, в том числе в сфере государственного управления, большое значение приобретает научное осмысление и упорядочение системы предоставления административных услуг. Переосмысление роли государства с точки зрения внедрения “сервисной модели” государственного управления требует усовершенствования механизмов и технологий функционирования рынка. Ориентацией для деятельности органов публичного управления может служить концепция “всеобщего управления качеством”.

Современные социально-экономические условия ставят перед центрами предоставления административных услуг новые цели и задачи. Поэтому

они вынуждены не только пересматривать привычные, традиционные методы управления, но и постоянно повышать эффективность своей деятельности. На современном этапе развития государства становится ясным, что успешная реализация стратегии развития любой страны невозможно без повышения качества предоставления административных услуг. Одним из эффективных инструментов повышения качества предоставления административных услуг является внедрение концепции “всеобщего управления качеством” по предоставлению административных услуг населению.

Таким образом, усовершенствование системы предоставления административных услуг является одним из приоритетных направлений административной реформы в Украине для выхода на новый этап развития государства. Преобразования в системе государственной власти в Украине должны быть направлены на то, чтобы каждый гражданин не только знал, но и имел реальную возможность требовать тот уровень и то качество услуг, которые ему обязаны предоставить органы публичной власти.

**Ключевые слова:** административные услуги, качество предоставления административных услуг, центры предоставления административных услуг, общее управление качеством, международные стандарты ISO 9000, реформирование механизма предоставления административных услуг.

## WAYS TO IMPROVE THE SYSTEM OF PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN UKRAINE

**Abstract.** Dynamic changes in socio-economic relations, the task of developing Ukraine’s competitive advantages in the modern world economy require a serious modernization of the system of provision administrative services, including its transformation into a flexible process that develops and responds adequately to changes and demands of society. The quality of administrative services should be a driving force that can significantly improve the quality of life of citizens.

Given Ukraine’s declared intention to move closer to European standards, including in the field of public administration, scientific understanding and streamlining of the system of provision administrative services is a great importance. Rethinking the role of the state in terms of implementing a “service model” of public administration requires improving the mechanisms and technologies of the market. The concept of “total quality management” can serve as an orientation for the activity of public administration.

Modern socio-economic conditions set new goals and objectives for the centers for providing administrative services. Therefore, they forced not only to reconsider the usual, traditional management methods, but also to constantly improve the efficiency of their activities. At the present stage of state formation, it is clear that the successful implementation of the development strategy of any country is impossible without improving the quality of administrative services. One of the effective tools to improve the quality of administrative services is the introduction of the concept of “total quality management” for the provision administrative services to the population.

Thus, improving the system of provision administrative services is one of the priority areas of administrative reform in Ukraine to enter a new stage of statehood. Transformations in the system of state power in Ukraine aimed at ensuring that every citizen not only knows but also has a real opportunity to demand the level and quality of services that public authorities are obliged to provide.

**Keywords:** administrative services, quality of administrative services, centers for providing administrative services, total quality management, international standards ISO 9000, reforming the mechanism of providing administrative services.

---

**Постановка проблеми.** Проблема удосконалення системи надання адміністративних послуг на сьогодні є однією з найактуальніших у всьому світі, і інтерес до неї постійно зростає. Це пов'язано з тим, що якість послуг визначає пріоритети на ринку, економічну безпеку держави; багато в чому забезпечує сталий розвиток цивілізації, збереження навколишнього середовища, здоров'я та добробуту людини.

Динамічні зміни в соціально-економічних відносинах, завдання розвитку конкурентних переваг України в сучасній світовій економіці вимагають серйозної модернізації системи надання адміністративних послуг, зокрема перетворення її у гнучкий процес, який розвивається та адекватно реагує на зміни і запити суспільства. Якість надання адміністративних послуг повинна бути рушійною силою, здатною значно поліпшити якість життя громадян.

Для України, як і для деяких інших країн Східної Європи, адміністративні послуги є якісно новою формою взаємовідносин між державою та громадянами. Слід констатувати, що протягом останніх років

якість та ефективність надання адміністративних послуг на місцях, там, де населення безпосередньо контактує з державним апаратом, залишається ще незадовільною. Отже, підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, якість виконання ними функцій та надання адміністративних послуг є головними принципами реформи державного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній та зарубіжній науці існує значна кількість робіт, присвячених дослідженню організації та діяльності центрів надання адміністративних послуг. Оскільки система надання адміністративних послуг в Україні перебуває у стані реформування, тому значна кількість робіт науковців присвячена проблемам визначення якості адміністративних послуг: В. Баштанник [1], Т. Буренко [2–4], Н. Грабар [5], О. Грибко [6], А. Жуковська [7], Т. Калита [8], А. Кірмач [9] та ін. Зазначені автори аналізують поняття “якість” та “ефективність” надання адміністративних послуг, систему оцінювання адміністративних послуг, встановлюють ви-

моги до стандартів якості надання адміністративних послуг в Україні та за кордоном. Незважаючи на це, питанням вдосконалення системи якості надання адміністративних послуг та підвищення їх ефективності приділяється недостатня увага. Таким чином, існує нагальна потреба у закріпленні концептуальних засад подальшого вдосконалення функціонування системи адміністративних послуг до європейських стандартів.

Разом з тим, відсутні системні дослідження проблеми теоретичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо реформування механізму надання адміністративних послуг в Україні.

**Мета статті** — обґрунтування основних шляхів удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні через оптимізацію механізмів публічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах сучасного етапу демократизації українського суспільства адміністративні послуги розглядаються як важливий інструмент набуття публічним управлінням якісно нового змісту. Такий зміст виявляє себе не тільки в наявності очевидних змін в управлінських відносинах, а також у реалізації на практиці ідеї сервісної держави.

Національна модель адміністративних послуг, яку втілено в Законі України “Про адміністративні послуги”, містить у собі один із суттєвих елементів сервісної концепції публічного управління, а відтак подальша еволюція цього інституту має розглядатися саме як складова багаторівневого механізму адаптації дер-

жавно-правового устрою до викликів сьогодення з урахуванням суспільного запиту на ефективну та відкриту владу. У цьому контексті наукове забезпечення надання адміністративних послуг є невід’ємним елементом системи загальносоціальних трансформаційних процесів. Зрозуміло, що даний процес має не тільки теоретичне значення, а і методологічне, яке, у свою чергу, відбивається у нормативно-правових актах, які втілюють у себе саме таке тлумачення послуг. Численні приклади такого роду представлені в Європейському Союзі, де свобода з надання та отримання послуг розглядається як важливий фактор створення єдиного правового та економічного простору.

На сьогодні виникла об’єктивна потреба у прийнятті нормативно-правового документа, спрямованого на врегулювання питання надання адміністративних послуг, зокрема Кодексу України щодо надання адміністративних послуг.

У зазначеному Кодексі України щодо надання адміністративних послуг слід передбачити:

- по-перше, створення нової державної інституції — Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг, до основних функцій якої віднести не лише акумуляцію інформації про надання адміністративних послуг, єдиного суб’єкта надання адміністративних послуг через свої регіональні підрозділи, а й функцію аудиту та контролю якості надання адміністративних послуг. Стратегія надання адміністративних послуг повинна бути максимально орієнтована на споживача і побудована з урахуван-

ням бізнес-логіки, об'єднаною в одну концепцію надання послуг. Тобто всі адміністративні послуги можуть надаватися регіональними підрозділами Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг, які є начебто посередниками між всіма іншими органами публічної влади;

- по-друге, передбачити концептуальне значення поняття “адміністративна послуга”, “механізм надання адміністративної послуги”, “стандарт якості”, “якість адміністративної послуги”;

- по-третє, передбачити механізм надання адміністративної послуги через єдиний центр надання адміністративних послуг — Національне агентство України з питань надання адміністративних послуг. Зазначене агентство не лише акумулює всі бази даних з метою надання адміністративних послуг, а й виступає посередником між органами публічної влади та отримувачем послуги;

- по-четверте, зміна концепції системи якості надання адміністративних послуг населенню.

З метою оптимізації процесів механізму надання адміністративних послуг потрібно удосконалити сучасні механізми державного управління, зокрема: інституційну спроможність, кадровий потенціал; фінансовий механізм; нормативно-правовий механізм (див. рис. 1).

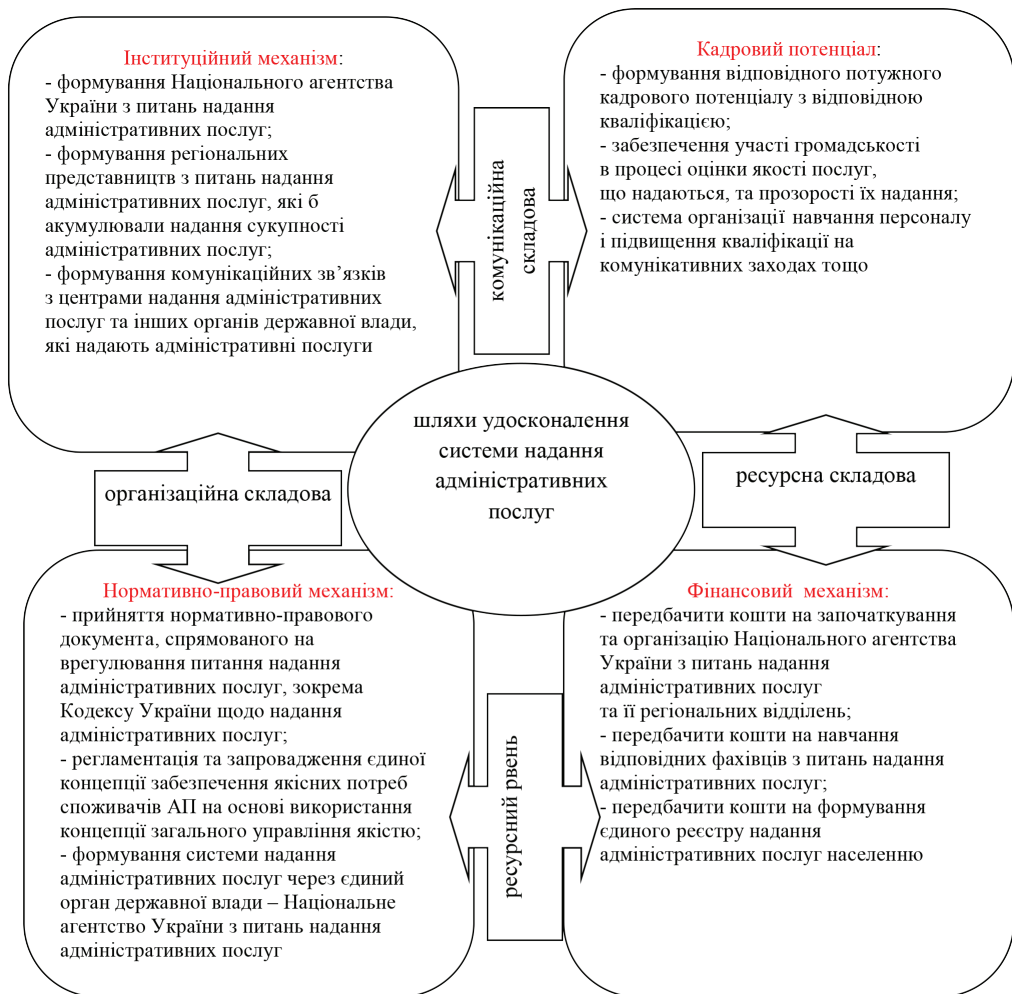
Ресурсний рівень моделі складається з нормативно-правового та фінансового механізмів, відповідно до яких відбувається законодавче врегулювання питання надання адміністративних послуг, зокрема Кодексу України щодо надання адмі-

ністративних послуг; регламентація та запровадження єдиної концепції забезпечення якісних потреб споживачів адміністративних послуг на основі використання концепції загального управління якістю; формування системи надання адміністративних послуг через Національне агентство України з питань надання адміністративних послуг. Необхідно також передбачити кошти на започаткування та організацію Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг та її регіональних відділень, навчання та підвищення кваліфікації відповідних фахівців з питань надання адміністративних послуг та закласти бюджет на формування єдиного реєстру надання адміністративних послуг населенню.

Організаційна складова моделі полягає в об'єднанні нормативно-правового та інституційного механізмів з метою законодавчого закріплення та запровадження Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг та Кодексу України щодо надання адміністративних послуг.

Ресурсна складова моделі поєднує кадровий та фінансовий механізми, відповідно до яких формується кадровий потенціал Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг та її регіональних відділень та відповідно передбачаються кошти.

Комунікаційна складова враховує інституційний та кадровий механізми: формування Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг та її регіональних відділень з відповідним ква-



**Рис. 1. Теоретична модель вдосконалення механізму надання адміністративних послуг (розробка автора)**

ліфікованим персоналом, організація постійного навчання персоналу на комунікативних заходах.

Варто підкреслити, загальне управління якістю — це підхід до управління організацією, який об'єднує ресурси, методи управління і технічні засоби в науково обґрунтовану систему, мета якої — постійне поліпшення діяльності та результатів цієї діяльності. Концепція Total Quality Management (TQM) охоплює всі під-

розділи організації, всі види діяльності і направлена на використання матеріальних, технічних і людських ресурсів для найбільш ефективного задоволення потреб клієнтів, суспільства і співробітників організації. Концепція TQM може бути використана в організації будь-якого профілю діяльності, і, як показує міжнародний досвід, сприяє підвищенню якості результатів трудової діяльності [10].

Концепція TQM, з одного боку, є основою багатьох сучасних систем управління послугами. З іншого боку, багато положень TQM органічно включені в ідеологію сучасного покоління міжнародних стандартів ISO. Цінність стандартів полягає в тому, що вони дають можливість запровадити системний та процесний підходи до управління якістю надання адміністративних послуг, з метою забезпечення орієнтації управління на споживачів адміністративних послуг та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Міжнародні стандарти ISO 9000 встановлюють єдиний у світі визнаний підхід до проектування та впровадження систем якості.

Отже, ISO можуть розглядатися як основа для реалізації TQM в організації. При цьому ISO встановлюють певний мінімум вимог, який має бути дотриманий для забезпечення якості та регулювання відносин між ЦНАП і споживачем. Серед принципів загального управління якістю, на яких ґрунтується державна політика у сфері управління якістю, визначені:

- орієнтація на споживача;
- провідна роль керівництва підприємств та організацій у вирішенні питань якості;
- залучення працівників підприємств та організацій до процесів управління якістю;
- процесний підхід до управління ресурсами і діяльністю підприємств та організацій;
- системний підхід до управління діяльністю підприємств та організацій;
- постійне навчання працівників, впровадження інновацій та вдосконалення виробничих процесів;

- прийняття управлінських рішень з урахуванням конкретних фактів;

- розвиток партнерських відносин з учасниками процесу [11].

Загальне управління якістю в системі надання адміністративних послуг можна визначити як комплексний підхід до управління ЦНАП, націлений на якість, який ґрунтується на участі персоналу в усіх підрозділах і на всіх рівнях організаційної структури і направлений на досягнення задоволення вимог клієнта і вигоди для членів організації і суспільства.

У зв'язку з зазначеним забезпеченням якості надання адміністративних послуг потрібно організувати діяльність Департаменту аудиту та контролю за механізмом надання адміністративних послуг у структурі Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг та формування єдиної концепції забезпечення якісних потреб споживачів адміністративних послуг на основі використання концепції загального управління якістю.

Отже, метою використання концепції TQM є реформування та модернізація центрів надання адміністративних послуг України. Однак визначити ефективність від її впровадження досить складно. У той же час існують дані, які доводять, що TQM впливає на ефективність надання адміністративних послуг [12–15].

Оптимізація системи управління якістю потребує відносно невеликих витрат при застосуванні концепції постійного вдосконалення. Загалом, TQM базується на двох основних механізмах:



1) контроль якості, який підтримує необхідний рівень якості, тобто надання інституції чіткої гарантії якості послуги;

2) поліпшення якості спрямоване на постійне поліпшення якості та підвищення рівня гарантій.

Наступним кроком у реалізації єдиної концепції забезпечення якісних потреб споживачів АП на основі використання концепції загального управління якістю є визнання повного регулювання всіх процедур управління політикою. Тобто, крім того, щоб визначити чіткий набір функцій, необхідно також суворо регламентувати порядок здійснення цих функцій. Основою для такого регулювання мають бути принципи з надання послуг, зокрема:

- стандарти — встановлення, моніторинг та публікація чітко визначених стандартів обслуговування, яких користувачі можуть очікувати;

- гласність — надання клієнтам повної та точної інформації, в якій слід пояснювати прості та доступні пояснення процесу надання послуги;

- консультації — регулярне та систематичне вивчення потреб споживачів адміністративних послуг, аналіз думок користувачів та їхні пріоритети щодо покращення послуг та прийняття рішень щодо стандартів надання послуг;

- ввічливість — прояв ввічливості до обслуговування клієнтів, надання адміністративних послуг у зручній для клієнтів формі;

- скарги — обов'язкове вибачення перед клієнтами у випадку відхилення від стандартів при наданні послуг, пояснення причин того, що сталося, і швидкий пошук ефективного засобу

для виправлення недоліків, установка порядку внесення скарг і незалежних процедур перегляду справ;

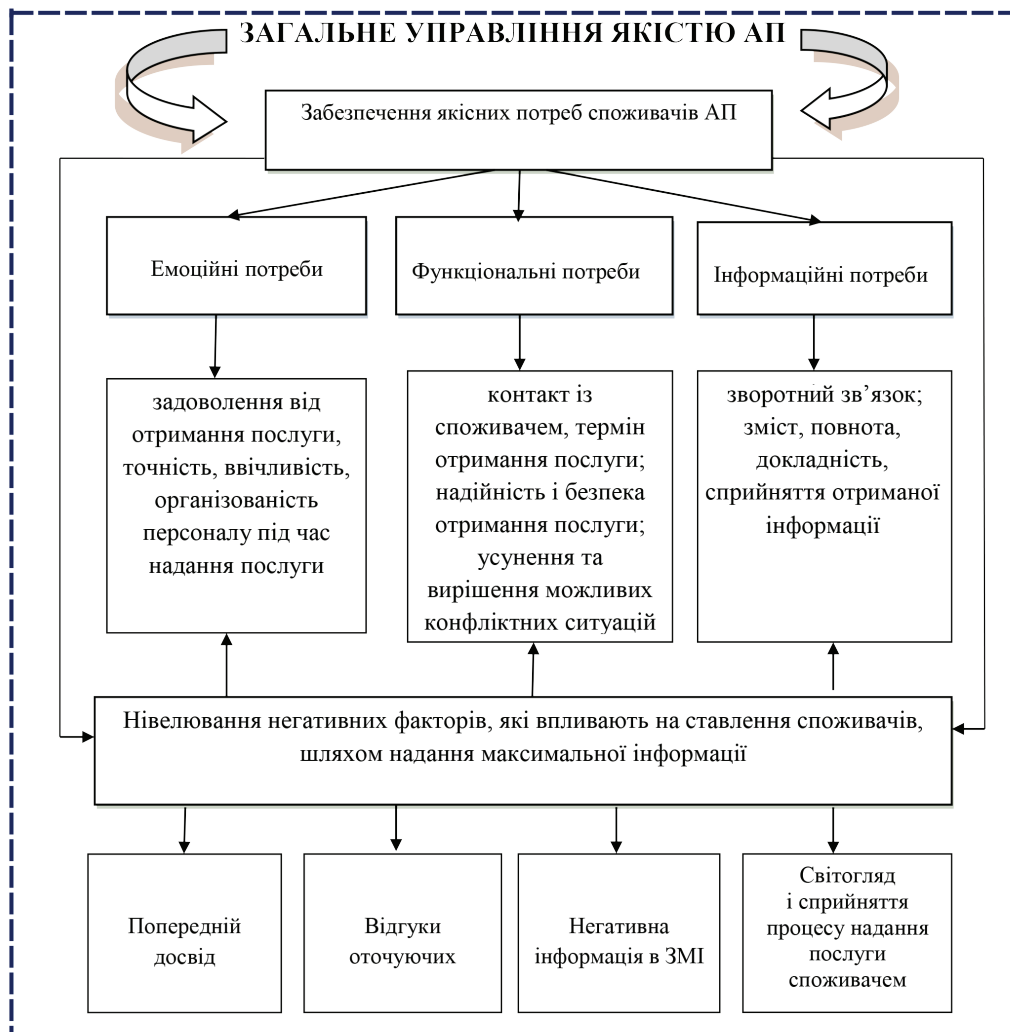
- віддача — ефективне і економне надання послуг громадськості, об'єктивна перевірка і підтвердження показників у порівнянні зі стандартами.

У цьому контексті слід звернути увагу на потреби споживачів, які мають бути реалізовані в умовах впровадження концепції загального управління якістю. Варто наголосити, що якість наданої послуги залежить від того, чи задовольняє система потреби або перевищує очікування отримувачів послуг (рис. 2). Слід підкреслити, що використання концепції управління якістю стосовно надання адміністративних послуг висуває суттєво інші вимоги до технології оцінювання, ніж традиційні концепції управління якістю, зокрема: складанням стратегії, орієнтованої на результат, визначення показників та оцінок всіх технологічних процесів.

Наступним напрямом вдосконалення механізму надання адміністративних послуг є формування якісного кадрового потенціалу системи надання адміністративних послуг. Так, від якості такого потенціалу залежить і ефективність надання адміністративних послуг, їх якість та об'єктивність. До основних заходів цього механізму слід зазначити наступні:

- формування відповідного потужного кадрового потенціалу з відповідною кваліфікацією;

- забезпечення участі громадськості в процесі оцінки якості послуг, що надаються, та прозорості їх надання;



**Рис. 2. Концепція забезпечення якісних потреб споживачів АП на основі використання концепції загального управління якістю**  
(побудовано автором на основі аналізу [13; 16; 17])

- система організація навчання персоналу і підвищення кваліфікації на комунікативних заходах тощо.

Важливим напрямом вдосконалення механізму надання адміністративних послуг є забезпечення фінансування заходів, спрямованих на реформування механізму надання адміністративних послуг. Для цього необхідно передбачити кошти:

- на започаткування та організацію Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг та її регіональних відділень;

- на навчання відповідних фахівців з питань надання адміністративних послуг;

- на формування єдиного реєстру надання адміністративних послуг населенню.

Крім того, потрібно передбачити кошти на формування концепції забезпечення якісних потреб споживачів АП на основі використання концепції загального управління якістю, зокрема: підготовки відповідних фахівців з питань якості послуг; формування відповідних інструментів, які б вимірювали якість надання адміністративних послуг; формування організаційних механізмів забезпечення якості надання адміністративних послуг.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження були обґрунтовані основні шляхи удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні:

- по-перше, інституційна розбудова через запровадження Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг та формування її регіональних підрозділів; формування комунікаційних зв'язків з центрами надання адміністративних послуг та інших органів публічної влади, які надають адміністративні послуги;

- по-друге, забезпечення якісного кадрового потенціалу системи надання адміністративних послуг через: формування відповідного потужного кадрового потенціалу з відповідною кваліфікацією; забезпечення участі громадськості в процесі оцінки якості послуг, що надаються, та прозорості їх надання; система організації навчання персоналу і підвищення кваліфікації на комунікативних заходах тощо;

- по-третє, удосконалення нормативно-правового механізму, у тому числі: прийняття Кодексу України щодо надання адміністративних по-

слуг; регламентація та запровадження єдиної концепції забезпечення якісних потреб споживачів адміністративних послуг на основі використання концепції загального управління якістю; формування системи надання адміністративних послуг через Національне агентство України з питань надання адміністративних послуг;

- по-четверте, забезпечення фінансовою спроможністю механізму надання адміністративних послуг, у тому числі: передбачити кошти на започаткування та організацію Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг та її регіональних відділень; передбачити кошти на навчання відповідних фахівців з питань надання адміністративних послуг; передбачити кошти на формування єдиного реєстру надання адміністративних послуг населенню.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

---

1. *Баитанник В. В.* Державне управління в системі владно-партійної взаємодії: автореф. дис. ... канд. наук з державного управління : спец. 25.00.01 "Теорія та історія державного управління". Київ : НАДУ, 2002. 20 с.
2. *Буренко Т. О.* Актуальні підходи до оцінювання ефективності системи надання державних адміністративних послуг в Україні // Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 9. С. 100–103.
3. *Буренко Т. О.* Формування системи надання адміністративних послуг органами державної влади в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з державного управління : спец.

- 25.00.01 “Теорія та історія державного управління”. Київ : НАДУ, 2011. 20 с.
4. *Буренко Т. О.* Формування системи надання адміністративних послуг органами державної влади в Україні : дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.01 “Теорія та історія державного управління”. Київ : НАДУ, 2011. 228 с.
  5. *Грабар Н. С.* Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні // Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 1. С. 33–39.
  6. *Грибко О.* Система надання адміністративних послуг населенню в Україні: підвищення якості послуг в нових реаліях / О. Грибко, Н. Грабар // Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. Вип. 3. С. 52–58.
  7. *Жуковская А.* Пути повышения качества административных услуг органов исполнительной власти // Экономическое пространство. 2008. № 19. С. 82–91.
  8. *Калита Т. П.* Побудова систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 в органах виконавчої влади : навч. посіб. К. : НАДУ, 2007. 44 с.
  9. *Кірмач А. В.* Оцінка якості адміністративних послуг : посібник / А. В. Кірмач, В. П. Тимощук. Київ : Факт, 2005. 88 с.
  10. *Фомичев С. К.* Основы управления качеством : учеб. пособие / С. К. Фомичев, А. А. Старостина, Н. И. Скрябина. Киев. : МАУП, 2000. 196 с.
  11. Про Концепцію державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг): розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серп. 2002 р. № 447-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447-2002-%D1%80#Text>
  12. *Cohen S., Brand R.* Total Quality Management in Government: A Practical Guide for the Real World // San Francisco: JosseyBass, 1993.
  13. *Dahlgaard J. J., Kristensen K., Khanji G. K.* Fundamentals of Total Quality Management // Routledge, 2005.
  14. *Davis S. B., Goetsch D. L.* Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services // Prentice Hall, 2002.
  15. *Evans J. R.* Total Quality: Management, Organization and Strategy // South-Western College Pub, 2004.
  16. *Бондаренко С. М.* Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 2. Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029>
  17. *Гай М.* Государственный менеджмент: словарь-справочник / (по материалам “International Encyclopedia of Public Politic and Administration”). М., 2001. С. 144–150.

## REFERENCES

1. *Bashtannyk V. V.* (2002). Derzhavne upravlinnia v systemi vladno-partiinoi vzaemodii: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. nauk z derzhavnoho upravlinnia [Public administration in the system of power-party interaction]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv: NAPA [in Ukrainian].
2. *Burenko T. O.* (2011). Aktualni pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti systemy nadannia derzhavnykh administratyvnykh posluh v Ukraini [Current approaches to assessing the effectiveness of the system of public administrative services in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 9, 100–103 [in Ukrainian].

3. Burenko T. O. (2011). Formuvannia systemy nadannia administratyvnykh posluh orhanamy derzhavnoi vlady v Ukraini [Formation of the system of providing administrative services by public authorities in Ukraine]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv: NAPA [in Ukrainian].
4. Burenko T. O. (2011). Formuvannia systemy nadannia administratyvnykh posluh orhanamy derzhavnoi vlady v Ukraini [Formation of the system of providing administrative services by public authorities in Ukraine]. *Candidate's thesis*. Kyiv: NAPA [in Ukrainian].
5. Hrabar N. S. (2015). Shliakhy pidvyshchennia yakosti nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini [Ways to improve the quality of administrative services in Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnia – Actual problems of public administration*, 1, 33–39 [in Ukrainian].
6. Hrybko O., & Hrabar A. (2016). Systema nadannia administratyvnykh posluh naselenniu v Ukraini: pidvyshchennia yakosti posluh v novykh realiiakh [The system of providing administrative services to the population in Ukraine: improving the quality of services in the new realities]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public administration and local self-government*. 3, 52–58 [in Ukrainian].
7. Zhukovskaya A. (2008). Puti povysheniya kachestva administrativnykh uslug organov ispolnitel'noy vlasti [Ways to improve the quality of administrative services of executive authorities]. *Ekonomicheskoe prostranstvo – Economic space*, 19, 82–91 [in Ukrainian].
8. Kalyta T. P. (2007). *Pobudova system upravlinnia yakistiu vidpovidno do standartu DSTU ISO 9001-2001 v orhanakh vykonavchoi vlady [Construction of quality management systems in accordance with the standard DSTU ISO 9001-2001 in the executive authorities]*. Kyiv: NAPA [in Ukrainian].
9. Kirmach A. V., & Tymoshchuk V. P. (2005). *Otsinka yakosti administratyvnykh posluh [Quality assessment of administrative services]*. Kyiv: Fakt [in Ukrainian].
10. Fomichev S. K., Starostina A. A., & Skryabina N. I. (2000). *Osnovy upravleniya kachestvom [Quality management fundamentals]*. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
11. Pro Kontseptsiiu derzhavnoi polityky u sferi upravlinnia yakistiu produktsii (tovariv, robit, posluh): rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17 serp. 2002 r. № 447-r. zakon. rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447-2002-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
12. Cohen S., & Brand R. (1993). *Total Quality Management in Government: A Practical Guide for the Real World*. San Francisco [in English].
13. Dahlgaard J. J., Kristensen K., & Khanji G. K. (2005). *Fundamentals of Total Quality Management*. Routledge [in English].
14. Davis S. B., & Goetsch D. L. (2002). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. Prentice Hall [in English].
15. Evans J. R. (2004). *Total Quality: Management, Organization and Strategy*. South-Western College Pub [in English].
16. Bondarenko S. M. (2017). Vykorystannia kontseptsii zahalnoho upravlinnia yakistiu (TQM) v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Use of the concept of total quality management (TQM) in local governments]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia*

*ta rozvytok – Public administration: improvement and development. 2.* Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029> [in Ukrainian].

17. Gaj M. (2001). *Gosudarstvennij menedzhment – State management: slovar-spravochnik (po materialam “International Encyclopedia of Public Politic and Administration”)*. M. 144–150.