

Шевченко Сергій Григорович

кандидат економічних наук, доцент

ORCID: 0000-0002-5522-3258

e-mail: shevserhiy@gmail.com

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Зазначено, що у сучасній практиці найчастіше використовують розуміння того, що комплексний показник якості має бути представлений як сукупність показників якості послуг і якості обслуговування. Зауважено, що система оцінки якості формує комплекс критеріїв, що охоплює всі можливі сторони, а критеріями є показники, які є підставою для встановлення стандартів надання адміністративних послуг, і за якими можна визначати, наскільки при наданні конкретної послуги є задоволеними потреби та інтереси громадянина та наскільки адекватною і професійною є діяльність адміністративного органу. Визначено, що новітні моделі публічного управління орієнтовані передусім на те, щоб створити гнучку й результативну ринково орієнтовану систему, стратегічно спрямовану на клієнта – громадянина. Відомо, що призначення оцінки якості адміністративних послуг – це підвищення якості самих послуг. Підсумовано, що на зміну адмініструванню повинен прийти менеджмент із його ідеологією, методологією, передовими підходами та технікою, а оцінка якості надання адміністративних послуг повинна здійснюватися на основі сформованих критеріїв, щоб мати змогу оцінювати та стандартизувати процеси надання цих послуг.

Ключові слова: адміністративна послуга; оцінка якості; стандарт; метод; конкурентоспроможність; підхід.

Постановка проблеми. На сьогодні в Україні надання адміністративних послуг повинно стати пілотним процесом, ефективність якого була б нарешті визнана усім суспільством. Престижність сфери адміністративних послуг суттєво сприяла б збільшенню довіри до органів влади. Міжнародний досвід свідчить про те, що важливою передумовою для підвищення якості надання послуг органами державної виконавчої влади та виконавчими органами місцевого самоврядування повинно стати формування системи оцінки і дотримання рівня якості надання послуг громадянам. Такий підхід, своєю чергою, призведе до аналізу та виявлення недоліків у існуючій методології формування системи оцінки якості надання адміністративних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі формування системи оцінки якості надання адміністративних послуг присвячені дослідження О. Бабінової, С. Дубенко, А. Кірмача, В. Мельниченка, Н. Плахотнюк, В. Сороко, В. Тимошука та інших. Проте, попри значну увагу науковців до процесу формування системи оцінки якості адміністративних

послуг, невирішеним аспектом загальної проблеми залишаються питання систематизації та узагальнення підходу до формування системи оцінювання якості їх надання.

Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Система управління та оцінки якості надання послуг, яка притаманна на сьогодні більшості країн світу, неодмінно буде впроваджена і в Україні. З огляду на це, виникає питання поєднання та інтеграції існуючих реалій сфери надання адміністративних послуг, з наступною адаптацією до міжнародного рівня. Саме проблемі інтеграції якісного адміністративного сервісу присвячені викладені у статті позиції.

Мета статті: проаналізувати та систематизувати сучасний стан формування системи оцінювання якості надання адміністративних послуг органами державної виконавчої влади та виконавчими органами місцевого самоврядування в Україні.

Виклад основного матеріалу. Оцінка якості надання послуг – це, фактично, перевірка діяльності суб'єкта надання послуг щодо відповідності результату наданої послуги офіційно встановленим вимогам. Вона потребує комплексного підходу до вирішення визначених завдань.

Для визначення якості надання послуг зазвичай порівнюють значення показників якості кількох видів аналогічних послуг. На підставі порівняння можна зробити висновок щодо того, якість якої послуги буде вищою (рис. 1) [1].

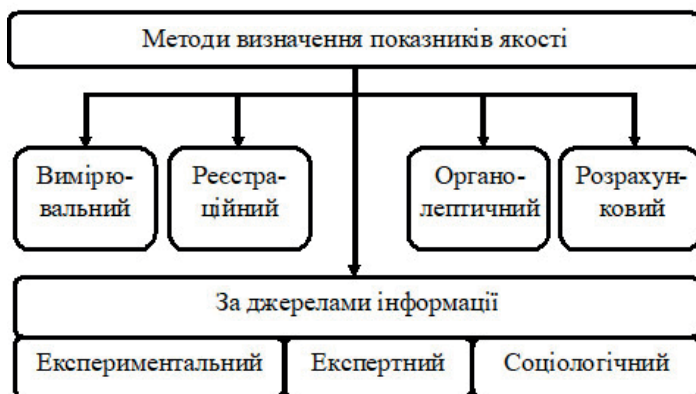


Рис. 1. Класифікація методів визначення показників якості

Показники якості продукції визначаються таким арсеналом методів, як:

– вимірювальний метод ґрунтується на інформації, що отримується з використанням технічних вимірювальних засобів, здійснюється за допомогою технічних засобів вимірювання;

– реєстраційний, який здійснюється на основі спостереження та підрахунку кількості певних подій, явищ, предметів або витрат за одиницю часу;

- органолептичний, що дає змогу визначити якість за допомогою органів чуттів за бальною системою;
- експериментальний (традиційний), що базується на застосуванні технічних засобів і дає можливість найоб’єктивніше оцінити якість;
- соціологічний, який полягає у проведенні збору та аналізу відгуків фактичних чи можливих споживачів;
- експертний (для “невимірювальних” показників), який здійснюється на підставі рішень, що приймаються експертами;
- розрахунковий, що провадиться на основі використання аналітичних та (або) статистичних залежностей показників якості, при цьому значення якості визначають із використанням правил математичної статистики, тому його також називають статистичним.

Для кожного з перелічених показників якості необхідно знайти його значення шляхом вимірювання та оцінювання – методів, що належать до спеціальної сфери наукових знань – кваліметрії. Згідно з принципами кваліметрії, кількісні значення показників якості продукції можуть визначатися на основі:

- фізичних експериментів – методами метрології (вимірювання геометричних розмірів, маси, твердості, електропровідності, зносостійкості тощо);
- психологічних експериментів (експертне вимірювання естетичних та ергономічних властивостей).

Відносною характеристикою якості є оцінка технічного рівня, яка визначається шляхом зіставлення значень показників її технічної досконалості з відповідними значеннями показників базового зразка (еталона) [2].

Рівень якості оцінюється за певними етапами (рис. 2) [3].

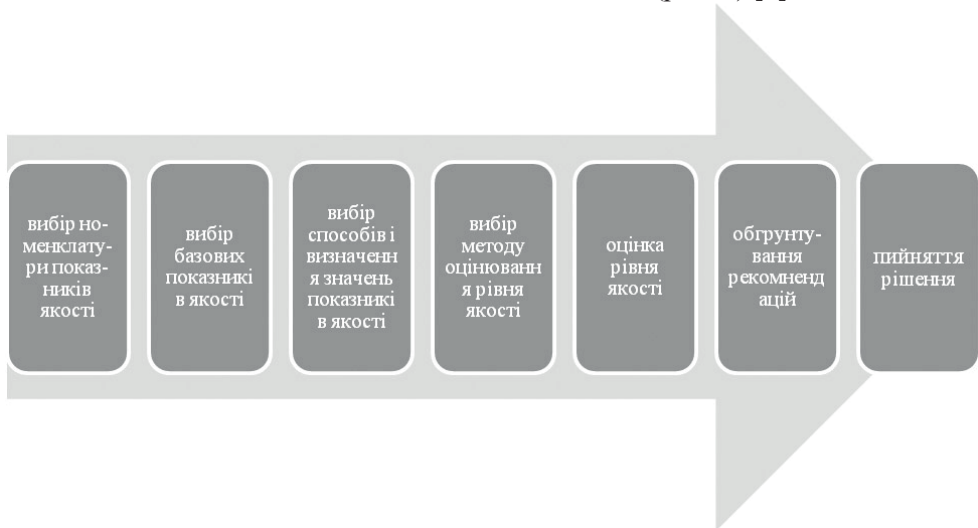


Рис. 2. Основні етапи оцінювання рівня якості

З огляду на динаміку зміни ринкового середовища, що зумовлена конкуренцією та вимогами споживачів, вибір базового еталону якості має свої особливості і повинен коригуватися. Тому, орієнтуючись на найдосконаліший існуючий зразок, треба враховувати динаміку розвитку на перспективу [4].

Важливу роль у підвищенні якості відіграє система атестації, а підтвердженням якості є сертифікат, який видається незалежним органом на основі позитивних результатів випробувань за стандартними методиками. Сертифікація є важливим механізмом керування якістю, та дає споживачу підтвердження про безпеку, екологічну чистоту, а також підвищує конкурентоздатність. Схему забезпечення якості зображено на рис. 3 [5].



Рис. 3. Схема забезпечення якості

Емпіричні дослідження, виконані у Франції, дали змогу виявити 10 факторів, які визначають сприйняття якості послуги:

- компетентність – організація володіє необхідними навичками і знаннями, щоб надати послугу;
- надійність – організація працює стабільно, забезпечуючи необхідний рівень, прийняті зобов'язання виконуються;
- чуйність – співробітники прагнуть оперативно відповідати на запити клієнтів;
- доступність – як фізична, так і психологічна;
- розуміння – організація прагне якомога краще зрозуміти специфічні потреби клієнта і пристосуватися до них;
- комунікація – організація інформує клієнтів про пропоновані послуги на зрозумілій їм мові, адаптованим до особливостей цільової групи;
- довіра – визначається репутацією організації, її чесністю, гарантіями серйозного ставлення до клієнтів;
- безпека – клієнти захищені від фізичного, фінансового і морального ризику;
- ввічливість – ввічливість, уважність і дружелюбність персоналу;
- відчутність – речові докази, що надаються [6].

Вказані складові якості певною мірою надлишкові. Організація чи конкретний орган влади повинні самостійно адаптувати їх до конкретної ситуації і встановлювати норми якості, що передбачають зобов'язання перед громадянами.

Існує кілька підходів до визначення якості та конкурентоспроможності послуг.

У сучасній практиці найчастіше використовують розуміння того, що комплексний показник якості повинен бути представлений як сукупність показників якості послуг і якості обслуговування. На наступному ступені класифікації може бути використаний другий комплексний показник, який враховує санітарно-гігієнічні, соціально-психологічні, естетичні, організаційні показники. Доцільно врахувати, що деякі вимоги, які пред'являються до адміністративних послуг, повинні бути не тільки рекомендованими, але і обов'язковими, наприклад – безпека послуги.

Ще один підхід до вибору критеріїв оцінки може базуватися на стандартах. Однак і тут є недоліки, оскільки вся нормативна документація складена з орієнтацією не на потреби споживачів, а на контролюючі органи і на установи сфери послуг. За цими документами неможливо оцінити ступінь задоволення потреб.

При оцінці інтегрального показника якості послуги, а значить, її конкурентоспроможності доцільно виділяти такі комплексні показники:

- показники, що характеризують якість власне послуги;
- показники, що характеризують якість (культуру) обслуговування;
- ступінь доступності;
- показники, що характеризують побічний ефект (збиток).

Такий підхід найбільш об'єктивно дає повну картину при оцінці якості і конкурентоспроможності послуги. Ця класифікація показників може бути основою розробки номенклатури критеріїв конкурентоспроможності позицій споживача за умови її корекції.

Адміністративні послуги – дуже важливий елемент у відносинах між адміністративними органами і фізичними та юридичними особами. Ми зіштовхуємося із цим явищем майже щодня, тому дуже важливо щоб адміністративні послуги надавалися якісно і своєчасно. За визначенням, адміністративні послуги – це публічно-владна діяльність адміністративного органу спрямована на забезпечення умов для реалізації прав фізичної або юридичної особи, яка здійснюється за заявою цієї особи [7].

Відносини адміністративних установ і приватних осіб повинні будуватися на таких принципах, як верховенство права, законність, пропорційність, відповідальність, відкритість, процедурна справедливість, підконтрольність. Враховуючи це, оцінка якості адміністративних послуг необхідна для перевірки діяльності адміністративних установ, наскільки якісно і швидко вони виконують свої обов'язки.

Аналіз стандартів дає змогу виділити номенклатуру критеріїв конкурентоспроможності послуг (рис. 4).

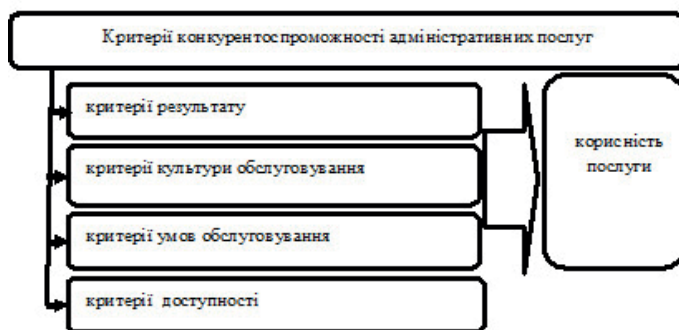


Рис. 4. Критерії конкурентоспроможності адміністративних послуг

Перші три критерії визначають корисність послуги: критерій результату регламентований стандартами на послуги, результативність адміністративних послуг полягає у якості та їх асортименті. Результат виконання послуги не завжди залежить тільки від виконавця, так, наприклад, якість наданої інформації регламентована нормами права.

Зі вступом у силу Закону України “Про адміністративні послуги”, що врегульовує надання адміністративних послуг державними органами, система визначає як базові такі основні аспекти:

- чітке визначення терміна “адміністративна послуга”;
- можливість подання документів та надання адміністративних послуг в електронній формі;
- утворення центрів надання адміністративних послуг із метою створення зручних та доступних умов спілкування громадян із владою;
- встановлення винятково законами переліку адміністративних послуг, вимог до їх надання;
- перелік та вимоги до документів, необхідних для отримання адміністративної послуги;
- платність або безоплатність;
- граничний строк надання адміністративної послуги;
- перелік підстав для відмови у наданні адміністративної послуги;
- введення поняття “адміністративний збір” як єдиної плати за адміністративну послугу;
- заборона надання інших платних послуг органами влади (ксерокопіювання, консультування тощо), окрім адміністративних;
- заборона делегувати суб’єктам господарювання повноважень із надання адміністративних послуг;
- законодавча заборона вимагати документи та інформацію, якою вже володіють суб’єкти надання адміністративних послуг, або яку вони можуть отримати самостійно [8].

Критерій доступності послуги враховує витрати грошових коштів і часу. Іноді органи влади взаємодублюють надання послуг, ідентичних або близьких за своїми наповненнями, а також послуги, практично однакові за рівнем, але оцінюють їх по-різному. Відмінність в цінах буває дуже відчутна для споживача.

Витрати часу при розрахунку інтегрального показника якості також можна перевести в грошові кошти. Наприклад, при оцінці доступності послуги Центру надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) необхідно враховувати витрати часу на проїзд до цього місця. Особливу увагу треба приділяти тому факту, що витрати, які передують обслуговуванню, значно перевершують витрати часу громадянина на безпосередній контакт із виконавцем послуги, досягаючи співвідношення 20 : 1.

Оцінка витрат часу при обслуговуванні не може бути однозначною: великі витрати на очікування будуть оцінені негативно, а на консультацію фахівця з приводу предмету звернення – позитивно тощо.

Система управління якістю, що створена відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000, спрямована на забезпечення високої якості продукції, процесів, робіт і послуг, що зазначено у Програмі запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади, яка була затверджена Постановою Кабінету Міністрів України № 614 від 11.05.2006 р.

Необхідність розроблення такої програми зумовлена відсутністю єдиних для всіх органів виконавчої влади стандартів і процедур діяльності, слабкою орієнтованістю діяльності органів виконавчої влади на задоволення потреб споживачів, зокрема у сфері надання послуг, низькою якістю значної кількості послуг, потребою у здійсненні додаткових заходів щодо запобігання проявам корупції серед посадових осіб, уповноважених на виконання функцій держави [9].

Оцінка якості надання адміністративних послуг може здійснюватися з огляду на державу (внутрішня оцінка органу) та з огляду на споживачів (зовнішня оцінка). А також можна виокремити “змішану” оцінку, яка здійснюється зовнішнім суб’єктом, який проте не є споживачем, а швидше “відповідальним надавачем” послуги. При цьому споживачі можуть оцінювати якість і за суб’єктивними критеріями, які складно піддаються нормативному визначенню (наприклад – повага до особи), а також за встановленими стандартами, але з підвищеними очікуваннями (наприклад, особа просить, щоб їй надали послугу в швидший термін, аніж встановлено законом). О. Бабінова пропонує також застосовувати досить прості аналітичні технології, які можуть бути корисними при аналізі результативності органу влади у різних сферах діяльності, яка таким чином може бути значно поліпшена [10].

Однією із пропонованих технологій є порівняння результатів. Така технологія здійснюється за конкретними даними та має важливе значення. Це

дає можливість зрозуміти, чому окремі органи влади можуть досягати високого рівня продуктивності та ефективності, добиватися кращих результатів, а інші – ні. Обмін результатами є корисним як для платників податків, так і для представників влади [11].

Оцінку результативності надання адміністративної послуги можна здійснити і за допомогою методів оцінювання, що використовуються при управлінні якістю. Найпоширенішим з них є метод управління за цілями, який полягає в оцінці досягнутих державним органом та державним службовцем цілей політики органу у сфері якості. Зазначений метод передбачає системний контроль і аналіз якісних та кількісних показників реалізації політики органу у сфері якості і, відповідно, – здійснення коригувальних та запобіжних дій для удосконалення діяльності та формування на основі здійсненого аналізу нових цілей.

Загальні підходи до формування системи управління якістю в органах влади передбачають: визначення усіх послуг, які надаються даним органом, основні категорії споживачів, встановлення критеріїв якості послуг та ознаки невідповідних послуг; запровадження процесного підходу, затвердження та впровадження методики усіх процесів; підготовку персоналу органу влади та запровадження системи регулярного внутрішнього навчання; започаткування та регулярне проведення вивчення очікувань та рівня задоволеності споживачів послуг, які надаються органом влади; проведення сертифікаційного аудиту [12].

Після складання переліку послуг та визначення їх споживачів для кожної послуги необхідно визначити [13]:

– зобов'язання органів виконавчої влади щодо якості послуги характеристики її якості. Ці характеристики повинні відображати очікування споживачів і давати достатньо всебічний опис того, яка саме послуга може вважатися якісною. Вони повинні бути достатньо чіткими, щоб забезпечити можливість об'єктивної перевірки, чи є послуга якісною. Часто буває зручним визначати зобов'язання органу влади щодо якості послуги від зворотного – визначити, у яких випадках орган влади готовий визнати, що послуга була надана неякісно;

– порядок перевірки відповідності послуги визначеним зобов'язанням. Повинно бути зрозуміло, як надавач послуги може переконатися, що надана послуга є якісною (наприклад, через погодження вихідного документу, контроль дотримання термінів тощо). Як правило, орган виконавчої влади не повинен покладатися тільки на скарги споживачів, і вважати їх відсутність достатнім доказом якості послуги. Для кожного виду перевірки відповідності послуги повинна бути визначена відповідальність за її проведення та форма фіксації її результатів;

– дії при виявленні невідповідностей послуги визначеним зобов'язанням. Повинно бути визначено, хто і що робить при виявленні невідповідної послуги

(як власними силами, так і за скаргою споживача). Йдеться про виправлення ситуації для споживача (коригування послуги, повторне надання послуги, інформування споживачів та вибачення перед ними тощо), а не про внутрішні дії – аналіз причин, визначення винуватців тощо.

Визначення наведених атрибутів для кожної послуги є важливим тестом, щоб оцінити, чи правильно розроблено перелік послуг. Наприклад, якщо для певної послуги не вдається визначити зобов'язання органу влади щодо її якості, то, швидше за все ця послуга була визначена невірно – її треба вилучити з переліку або уточнити її зміст [14].

Оцінювання державного управління загалом та окремих його складових проводиться, зокрема, за допомогою програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management – програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту). Це один із аналітичних центрів, створений за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку і Європейського Союзу. Ця програма була започаткована для підготовки систем державного управління країн Центральної та Східної Європи до вступу у Європейський Союз. У 2006 р. SIGMA провела оцінку державного управління в Україні. За результатами дослідження було зазначено, що задекларовані Україною цілі не були досягнуті. У 2010 р. співпраця України з програмою SIGMA була продовжена. Подальша робота цієї програми направлена на оцінку державного управління у сфері державних фінансів, фінансовий менеджмент і контроль, внутрішній і зовнішній аудит. Для вдосконалення функціонування системи надання державних адміністративних послуг будуть корисними рекомендації з питань внутрішнього і зовнішнього аудиту [15].

Висновки і перспективи подальших розвідок. Безперечно, в Україні стан і процедура надання адміністративних послуг потребує вдосконалення, оскільки є низка невирішених проблемних моментів, включно з паперовим форматом документообігу, з наступним погодженням та формуванням і впровадженням графіку роботи. Також атавізмом співпраці органів влади з громадянами є формат оплати наданих послуг і її розмір.

Стандарти щодо оцінювання якості, до яких прагне Україна при наданні адміністративних послуг, повинні базуватись на еталонах, нормах, суспільно визнаних принципах, закладених в основу роботи органу влади. Прогрес стандартизації сфери взаємодії держави та громадян, включно з покращенням якості надання адміністративних послуг, є однією з важливих складових дорожньої карти виходу України на рівень європейського стандарту якості сервісу, який надається владою.

Список використаної літератури

1. Клименко Л. П., Пізінцалі Л. В., Александровська Н. І., Євдокимов В. Д. Метрологія, стандартизація та управління якістю. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011. С. 157.

2. Там само. С. 156.
3. Там само. С. 158.
4. Там само. С. 158.
5. Там само. С. 161.
6. Сіняєва І. М., Романенкова О. Н. Маркетинг: підручник для академічного бакалаврату. 3-є изд., перераб. і доп. [Б. м. : б. в.], 2017. С. 65—85; 92. (Серія: Бакалавр. Академічний курс).
7. Тимошук В. П., Кірмач А. В. Оцінка якості адміністративних послуг. Київ : Факт, 2005. 88 с.
8. Про адміністративні послуги : Закон України № 5203-VI від 06.09.2012 р. // *Голос України*. 2012. № 188.
9. Програма запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади : затверджена Постановою Кабінету Міністрів України № 614 від 11.05.2006 р. // *Офіційний вісник України*. 2006. № 20. Ст. 1435. С. 19.
10. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади. URL : <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm> (дата звернення: 30.03.2021).
11. Там само.
12. Там само.
13. Калита Т. П. Побудова систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001– 2001 в органах виконавчої влади. Київ : НАДУ, 2007. С. 40.
14. Там само. С. 87.
15. Буренко Т. О. Актуальні підходи до оцінювання ефективності системи надання державних адміністративних послуг в Україні // *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 9. С. 100—103.

Статтю подано: 01.04.2021

Статтю схвалено: 23.05.2021

Shevchenko Serhii Hryhorovych

PhD in Economics, associate professor

ORCID: 0000-0002-5522-3258

e-mail: shevserhiy@gmail.com

FORMING OF THE QUALITY ASSESSMENT SYSTEM OF ADMINISTRATIVE SERVICES PROVISION

Problem setting. Building a quality management system requires considerable effort from the staff of the executive branch. It will be easier to make these efforts if their purpose is clear. The purpose of the introduction of quality assessment of administrative services is to improve their quality and, as a consequence, to improve the mechanism of relations between citizens and the government.

Recent research and publications analysis. Researches of such scientists as O. Babinova, S. Dubenko, A. Kirmach, V. Melnychenko, N. Plakhotniuk, V. Soroko, V. Tymoschuk, and others are devoted to the problem of forming of quality assessing system of administrative services. However, despite the focused attention of scientists to the process of forming a quality assessing system of

administrative services, some unresolved aspects remains. One of them is systematization and generalization of the approach to the formation of a quality assessing system of their provision.

Highlighting previously unsettled parts of the general problem. The current practice of providing administrative services in Ukraine has a number of significant shortcomings. Among them: process of responsibility transfer of administrative authorities for collecting certificates, process of document approval, unreasonable collection of fees or its excessive amounts for usual services, setting of an inconvenient reception schedule, improper legal regulation of procedural issues services, etc.

Paper main body. Administrative services are a very important element in the relationship between administrative authorities and individuals and legal entities. We face this phenomenon almost every day, so it is very important that administrative services are provided in a quality and timely manner. Administrative services are public authorities aimed to provide conditions for the exercise of the rights of citizens.

Relations between administrative institutions and individuals should be based on such principles as the rule of law, legality, proportionality, responsibility, openness, procedural justice, accountability. With this in mind, an assessment of the quality of administrative services is necessary to check the performance of administrative institutions, how well and quickly they perform their duties.

In modern practice, we understand that comprehensive quality indicator should be presented as a set of indicators of service quality and service quality. The quality assessment system forms a set of criteria that covers all possible aspects. These criteria are indicators that are the basis for standards setting for the provision of administrative services and which can determine how well the needs and interests of the citizen are met in the provision of a particular service and how professional is the activity of the administrative authority. The latest models of public administration are focused primarily on creating a flexible and effective system, strategically aimed at the client – the citizen. The purpose of assessing the quality of administrative services is to improve the quality of the services themselves. Administration should be replaced by management with its ideology, methodology, best practices and techniques.

General approaches to the formation of the quality management system in the authorities include definition of all services provided by this authority. The quality of administrative services should be assessed on the basis of established criteria to be able to evaluate and standardize the processes of providing these services.

Conclusions of the research and prospects for further studies. Today, the administrative services provision in Ukraine should become a pilot process, the effectiveness of which would finally be recognized by the whole society. The prestige of administrative services would significantly increase confidence in the authorities. International experience shows that an important prerequisite for improving the services quality, provided by state executive authorities and executive authorities of local self-government, should be the formation of an assessing system and maintaining the level of quality of services provided to citizens. Such an approach leads to the analysis and identification of bottlenecks in the existing methodology for forming a system for assessing the quality of administrative services.

European standards for quality assessing of administrative services includes a set of principles, norms of formation and implementation, requirements for civil servants. This set creates the basis for approaching certain, recognized by the world, standard for the implementation of modern level of quality assessing of administrative services. Adherence to the standards will bring Ukraine to a new level of interaction between the state and citizens, as well as the provision of quality administrative services.

Key words: administrative service; quality evaluation; a standard; method; competitiveness; approach.

References

1. Klymenko, L. P., Pizintsali, L. V., Aleksandrovska, N. I., Yevdokymov, V. D. *Metrolohiia, standartyziatsiia ta upravlinnia yakistiu*. (2011). Mykolaiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly. pp. 157 [in Ukrainian].
2. Ibid. pp. 156.
3. Ibid. pp. 158.
4. Ibid. pp. 158.
5. Ibid. pp. 161.
6. Siniaeva, I. M., Romanenkova, O. N. (2017). *Marketynh: pidruchnyk dlia akademichnoho bakalavratu*. 3-e yzd., pererab. i dop. [B. m. : b. v.]. pp. 65-85; 92 [in Ukrainian].
7. Tymoshchuk, V. P., Kirmach, A. V. (2005). *Otsinka yakosti administratyvnykh posluh*. Kyiv: Fakt. 88 p. [in Ukrainian].
8. Pro administratyvni posluhy. № 5203-VI. (2012) [in Ukrainian].
9. Prohrama zaprovadzhennia systemy upravlinnia yakistiu v orhanakh vykonavchoi vlady. № 614. (2006) [in Ukrainian].
10. Babinov, O. *Problemy otsinky yakosti ta efektyvnosti diialnosti orhaniv mistsevoi vlady*. URL : <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Kalyta, T. P. (2007). *Pobudova system upravlinnia yakistiu vidpovidno do standartu DSTU ISO 9001-2001 v orhanakh vykonavchoi vlady*. Kyiv: NADU. 40 p. [in Ukrainian].
14. Ibid. 87 p.
15. Burenko, T. O. (2011). Aktualni pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti systemy nadannia derzhavnykh administratyvnykh posluh v Ukraini. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 9, pp. 100-103 [in Ukrainian].

Paper submitted: 01.04.2021

Paper accepted: 23.05.2021

Цитування: Шевченко С. Г. Формування системи оцінки якості надання адміністративних послуг // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 2(67) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Липенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. С. 102—115. (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240246>).

Citation: Tokar, M. Yu. (2021). Formuvannia systemy otsinky yakosti nadannia administratyvnykh posluh. *Efficiency of Public Administration*, Issue 2(67), pp. 102-115. (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240246>).