

УДК 35.071.08:005.6:005.346
DOI 10.36030-2311-6722-2019-1-50-57

А. В. МЕДВЕДЬ,
аспірант кафедри інформаційної політики та цифрових технологій,
Національна академія державного управління при Президентові України
<http://orcid.org/0000-0002-4022-838X>

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНІЙ МОДЕЛІ ДЕРЖАВИ

У статті розглядається сутність сервісно-орієнтованої моделі держави, яка включає поняття сервісної діяльності органів публічної влади та послуг, що надаються державою. Наведено характеристики понять «сервіс» і «послуга». Проаналізовано наявний рівень надання державних послуг та виявлено проблеми, які можуть стати на заваді підвищенню якості сервісу. Визначено критерії якісного сервісу, які включають контроль за якістю, доступністю, повнотою, відкритістю, своєчасністю, професійністю та зручністю послуг, що надаються. Розглянуто позитивний вплив впровадження електронних послуг у діяльність органів державної влади. Окреслено шляхи покращення існуючого рівня обслуговування та більш широкого задоволення потреб громадян, підвищення якості послуг.

Ключові слова: сервісно-орієнтована модель держави; сервіс; послуга; якісний сервіс; цифровізація; електронні послуги; публічне управління.

A. V. MEDVED,
Ph.D student, Information policy and digital technologies department, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

IMPROVING THE SERVICES QUALITY IN A SERVICE-ORIENTED MODEL OF THE STATE

The article deals with the essence of the service-oriented model of the state, which includes the notion of service activity of public authorities and services provided by the state. It describes the definition of service in the service-oriented model of public administration. There are standards of high-quality service, which include control over the quality, approachability, fullness, openness, timeliness, professionalism and convenience service that provided by the state. We can see a positive effect of the implementation e-services into the public authority's activity.

There are some ways to improve the modern level of service and fulfilling all citizen's needs while improving the quality of services.
Keywords: service-oriented model; service; quality service; digitalization; e-services; public administration.

Постановка проблеми. Потреба у наявності якісного сервісу зумовлена вимогами сьогодення. Взаємодія держави і громадян відбувається постійно і, наразі, вимагає від обох сторін великих затрат ресурсів. Максимально комфортна співпраця між державою та громадянами можлива за наявності комфортних умов для роботи. Високі стандарти якості обслуговування, професіоналізм, сприятливе середовище перебування працівників та клієнтів, мінімізація витрат часу на вирішення проблемних питань та задоволення потреби отримувача послуги – еталонний сервіс, до якого необхідно прагнути.

Аналіз останніх публікацій. Дослідженням шляхів удосконалення сфери надання управлінських послуг та обґрунтування створення в Україні сервісно-орієнтованої державної політики займався О. В. Карпенко (2016). У статті «Соціальна чи сервісно-орієнтована державна політика: відмінності та протиріччя в ідеології надання управлінських послуг від імені держави» (Карпенко, 2016) розкриті поняття соціальної держави та сервісно-орієнтованої, а також їх точки перетину з метою покращення якості державних послуг. Дослідниця Т. Л. Сиволапенко в публікації «Основні підходи до визначення поняття механізмів сервісно-орієнтованої держави» (Сиволапенко, 2018) зазначає, що розуміння та дослідження поняття «сервіс» донедавна пов'язувалося тільки зі сферою послуг, що, у свою чергу, звужувало розуміння поняття сервісно-орієнтованої держави. Вчені П. С. Клімушин та Д. В. Спасібов розглядали концепцію сервісно-орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління (Клімушин, Спасібов, 2017). Зокрема, ними обґрунтовано принцип клієнтських відносин між громадянами та органами державної влади, що виходять з принципу конкурентності публічних послуг,

© Медведь А. В., 2019

принципу незалежної оцінки якості та оптимізації процесу надання та отримання публічних послуг. Дослідник Я. Ф. Жовнірчик переймався проблемою вдосконалення механізмів і технологій надання якісних адміністративних послуг органами публічної влади (Жовнірчик, 2017). Досить цікавими є його критерії та показники оцінки якості надання адміністративних послуг. Ґрунтовне дослідження походження термінів «послуга», «обслуговування» та «сервіс» надає вчена О. Б. Моргулець (2013).

Серед зарубіжних дослідників неабиякий інтерес викликає теза Мухамеда Аріфа про те, що орієнтацію на споживача можна визначити як «Набір переконань, які ставлять інтерес клієнта на перше місце, не виключаючи при цьому інтересів усіх інших зацікавлених сторін, таких як власники, керівники, працівники та ін.» (Mohammed Arif, 2008). Такий підхід залучає всіх можливих акторів до участі в процесі реалізації послуг, а отже, дає змогу покращувати якість їх надання.

Мета цієї статті полягає у визначенні способів підвищення якості адміністративних послуг для громадян у сервісно-орієнтованій державі.

Виклад основного матеріалу. Насамперед слід зазначити, що в літературі є достатньо велика кількість визначень терміна «послуга» і трактування послуги буде однаково правильним залежно від виду діяльності, що здійснюється. Наприклад, Закон України «Про захист прав споживачів» трактує послугу як діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб (Про захист, 1991). Це визначення є зрозумілим, але породжує запитання: чи є характерною рисою отримання послуг наявність договору і що саме можна ним вважати? Водночас наказ Міністерства України «Про затвердження Порядку функціонування Електронного кабінету» дає визначення терміна «послуга» як надання інформації (відомостей) та/або документів в електронному вигляді (Про затвердження, 2017). Таке формулювання прийнятне для пояснення діяльності в контексті конкретного наказу, але поза його межами втрачає сенс.

Дослідницею О. Б. Моргулець (2013) систематизовано визначення терміна «послуга» різних авторів, одним з яких є формулювання Ф. Котлера (2007), який пояснює послугу як будь-який захід або вигоду, що одна сторона може запропонувати іншій і які в основному невідчутні та не призводять до оволодіння будь-чим. Він зазначає, що виробництво послуг може бути, а може і не бути пов'язане з товаром у його матеріальному вигляді (Котлер, 2007, с. 595). Таке визначення є цілком зрозумілим і доступно пояснює значення терміна «послуга».

Іншим поняттям, яке стосується процесу надання послуг та викликає певні розбіжності в трактуванні, є «сервіс». У Словнику української мови сервісом називається обслуговування населення, забезпечення його побутових потреб, а також сукупність організацій, обов'язком яких є обслуговування побутових потреб населення і створення різноманітних вигод для нього (Словник української мови, 1970–1980). Таким чином, термін «сервіс» часто розглядають як синонім обслуговуванню і пояснюють як процес надання послуг. Проте Д. Шоул (2011) зазначає, що сприйняття сервісу різними людьми буде відрізнятися. Він виділяє три рівні обслуговування. Для нижчого рівня достатньо забезпечити клієнта тим, на що він не має права отримати як бонус (подарунок). Наступний рівень вимагає більшої уваги до взаємодії з клієнтом, але тільки у разі виникнення проблем. Мета найвищого рівня обслуговування полягає в тому, щоб дати клієнту більше, ніж він очікує (Шоул, 2011, с. 21). Д. Шоул також зазначає, що підвищення якості сервісу слід сприймати, скоріше, не як витрати, а як інвестиції. Можна припустити, що якщо вийти за межі сфери обслуговування і реалізовувати концепцію якісного сервісу в публічному управлінні, то з підвищенням рівня обслуговування підвищиться рівень самосвідомості громадян, почуття гідності та поваги до себе, що суттєво вплине на якісний рівень життя громадян. Сервісно-орієнтована модель держави має за мету здійснення якісного управління на всіх рівнях та піклування про громадян, зокрема і через задоволення їхніх потреб.

Сьогодні рівень надання державних послуг в Україні не можна назвати високим, адже він спрямований тільки на здійснення поставлених завдань, керуючись напрацьованим за багато

років досвідом та сформованим стилем управління. До сучасного стилю державного управління належать сукупність найбільш характерних і стійких методів вирішення типових завдань та проблем, які використовують органи державної влади в процесі реалізації функцій державного управління (Енциклопедія державного, т. 1, 2011). Це визначення дає характеристику загальному стилю державного управління, що притаманний Україні на сучасному етапі її розвитку.

У країнах Західної Європи однією з основних цінностей є людиноцентризм, а отже, в державному управлінні почали переважати ідеї пріоритетності потреби особистості. Це зумовило виникнення концепції маркетингової (сервісної) держави, згідно з якою не громадяни служать державі, а вона є організацією на службі в суспільства. Отже, держава не управляє громадянами, а надає їм послуги, тобто її різноманітні дії спрямовані на створення умов для реалізації громадянами своїх прав та свобод. Відповідно до цього новими рисами загального стилю державного управління стали чутливість до конкретних потреб громадян у послугах, тобто орієнтація на їх виявлення і задоволення, забезпечення зручності надання послуг для громадян, мінімізація витрат часу та ресурсів (Енциклопедія державного, т. 1, 2011, с. 604–605). Таке розуміння можна вкладати в поняття «сервісно-орієнтована держава».

Серед недоліків процесу отримання послуг виокремлюють такі поширені явища, як: бюрократія; значні часові затрати на обслуговування; незручний час прийому (який регламентований законом про працю і восьмигодинним робочим днем, проте збігається з робочим часом потенційного користувача послуг); недостатньо обладнані робочі місця для працівників. Також спостерігається відсутність оформленої належним чином зали очікування з інформаційними терміналами, екранами та електронною чергою в багатьох установах, які надають послуги, тощо. Такий сервіс викликає обурення і роздратування, що не сприяє формуванню позитивної думки про те, як держава піклується про кожного громадянина.

Для надання якісного сервісу простір, у якому здійснюється обслуговування, має бути максимально комфортним не тільки для клієнтів, а й для працівників. У просторому і світлому приміщенні з чистим кондиційованим повітрям мають бути зони відпочинку, які можна поєднати із зоною очікування, де розміщені термінали електронної черги і монітори, столи для написання заяв та інформаційні стенди, що допоможуть під час виникнення питань. Туалетні кімнати мають бути доступними, чистими та обладнаними всім необхідним. Не обов'язковою, але досить показовою і необхідною є наявність ігрової кімнати для дітей, батьки яких звернулися до установи у справах. Такі заходи свідчать про повагу до людської гідності, що гарантуються ст. 3 Конституції України (Конституція України, 1996).

Робочий простір працівників має бути максимально вільним від офісної техніки, зручним для пересування та ергонометричним. Сучасні технології дають змогу замінити громіздку техніку на меншу або багатофункціональну (як один принтер на офіс), а правильне планування робочого простору сприятиме відпочинку працівників. Бажано, щоб працівники мали окреме приміщення для відпочинку, де можна провести обідню перерву, щоб не заважати робочому процесу інших.

Важливим ідентифікатором якісного сервісу є компетентність посадовця, який працює з клієнтом. Він має не тільки орієнтуватись у законодавстві та керуватись власною посадовою інструкцією, а ще чутливо реагувати на ситуації, що можуть виникнути в процесі співпраці. Кожна проблема та кожне звернення має індивідуальний характер і потребує особливої уваги. У разі виникнення суперечок необхідне існування проміжної інстанції між працівником та дирекцією, щоб урегулювати конфлікт доки він не набув руйнівного характеру. Зазвичай у сфері обслуговування є посада менеджера з врегулювання конфліктів, водночас як у державних структурах це можуть бути фахівці з медіації (посередництва), щоб вирішувати конфлікти до виникнення потреби врегулювання ситуації в судовому порядку. За неналежне виконання своїх посадових інструкцій працівники несуть персональну відповідальність, а керівництво має турбуватися про постійне підвищення кваліфікації працівників та комфортне середовище їхньої роботи.

Дослідник Я. Ф. Жовнірчик зазначає, що критеріями оцінки якості надання державних послуг є показники, які визначають рівень задоволення потреб та інтересів споживачів цих послуг, компетентність і професійність діяльності відповідальних за надання державних послуг органів, та організації роботи, що повинна здійснюватися на основі таких вимог, як результативність, своєчасність, доступність, зручність, відкритість, повага до особи, професійність (Жовнірчик, 2017) тощо.

Результативністю є отримання громадянином послуги або позитивне розв'язання проблеми, з якою він звертався до органу державної влади.

Своєчасність гарантує реалізацію затребуваної послуги у передбачений законом термін з орієнтацією на якнайшвидше вирішення справи.

Доступність має за мету усунути будь-які перешкоди, які можуть виникнути у громадянина у зв'язку зі зверненням до уповноваженого органу державної влади.

Перелік критеріїв доступності включає:

- наявність повної інформації про діяльність органу державної влади, що забезпечує реалізацію послуг, включно із сайтом та гарячою лінією зв'язку;
 - наявність транспортного сполучення, зупинок громадського транспорту, відміток у картах із місцем розташування, достатньою кількістю місць на паркувальному майданчику тощо;
 - наявність пандусів, ліфтів, кнопки виклику персоналу для осіб на інвалідних візках;
 - наявність безкоштовних бланків та формулярів для заповнення у достатній кількості.
- Доречною буде розміщення електронної версії бланків на сайті установи, для попереднього заповнення, що дасть змогу скоротити час обслуговування.

Також до критеріїв доступності можна віднести справедливу ціну надання платних послуг із повним обґрунтуванням її вартості.

До критеріїв зручності належать:

- можливість вибору способу звернення в компетентний орган за отриманням послуги включно з використанням сучасних цифрових технологій;
- принцип «єдиного вікна», за якого споживач послуги звертається до відповідального органу, який самостійно організовує подальше надання адміністративної послуги, залучаючи всі необхідні інстанції без участі споживача;
- зручний розпорядок роботи установи, що дає змогу збільшити час особистого прийому споживача та раціонально організувати обслуговування з наявністю талонів попереднього запису на конкретний час або нумерованої черги тощо.

Для реалізації платних послуг необхідно організувати прийом платежів на місці в приміщенні органу, уповноваженого на здійснення послуги.

Відкритість забезпечується наявністю та доступністю інформації, що включає: повний перелік документів, які потрібно подати для отримання послуги, зразки заповнення документів (про розмір та порядок оплати послуги, про посадових осіб, відповідальних за діяльність органу, відповідального за реалізацію послуги). До критеріїв відкритості належать: наявність довідкових ресурсів; можливість консультації по телефону або он-лайн та ін.

Повага до особи є важливою та передбачає ввічливе ставлення до особи, її честі та гідності. Цей критерій базується на принципі рівності громадян як тих, хто отримує послугу, так і тих, хто її здійснює. Для його забезпечення необхідно виявляти чуттєвість до проблем, з якими звертаються громадяни, за потреби допомогти в оформленні звернення чи заповненні формуляра. Приміщення має бути обладнане всіма необхідними побутовими зручностями (доступ до вбиральні, сидячі місця в зоні очікування, вода для відвідувачів тощо).

Рівень якості послуг визначається також професійністю їх надання. Про кваліфікацію працівників свідчить їх компетентність у вирішенні поставлених завдань, знання та слідування посадовим інструкціям, розуміння потреб громадян, які звертаються за отриманням послуги, надання якісної та повної консультації у разі виникнення суперечностей та дотримання установленної процедури надання послуги (Жовнірчик, 2017).

Упровадження цифрових технологій у діяльність органів публічної влади відкриває нові можливості підвищення якості надання сервісних послуг державою та наближає існування сервісно-орієнтованої держави до громадян.

Електронний формат надання державних послуг дає можливість отримати будь-яку послугу в зручний час, використовуючи наявні технічні можливості сучасних технологій за умов доступу до мережі Інтернет і наявності засобів зв'язку (комп'ютера, планшета або смартфона).

Електронні послуги забезпечують відкритість, економію часу та запобігають виникненню явищ, пов'язаних з корупцією (Державне агентство).

Упровадженням електронних послуг у діяльність органів державної влади України займається Державне агентство з питань електронного урядування України (Державне агентство) разом з іншими органами державної влади та міжнародними партнерами.

Сьогодні на урядовому порталі kmu.gov.ua (Урядовий портал) доступні 120 електронних послуг і цей перелік не є вичерпним. До кінця 2019 р. анонсовано впровадження ще 50 електронних послуг у діяльність органів публічної влади. У процесі формулювання нових електронних послуг застосовується принцип «За життєвими та бізнес-ситуаціями» (Державне агентство).

Бувають ситуації, коли людина не знає, до якого органу звернутися для отримання потрібної їй послуги. Для полегшення орієнтування в мережі державних сайтів розробляється та впроваджується принцип інтероперабельності – взаємодії різних інформаційних ресурсів між собою на базі уніфікованих інтерфейсів і протоколів (Урядовий портал). Принцип «єдиного вікна» дасть змогу мінімізувати запити і звернення завдяки налагодженню взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів, а саме проекту «Трембіта», що являє собою сучасне організаційно-технічне рішення, яке дає змогу державним органам та органам місцевого самоврядування будувати безпечні інформаційні міжвідомчі взаємодії через Інтернет шляхом обміну електронними повідомленнями між їх інформаційними системами (Державне агентство). Таким чином забезпечується зручний, уніфікований та безпечний доступ до створених раніше державних реєстрів, що зменшує час на здійснення обслуговування споживачів державних послуг, підвищує якість та дає можливість взаємодіяти з державою за допомогою сучасних цифрових технологій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, орієнтація на потреби громадян і збільшення попиту на якісні адміністративні послуги зумовлює необхідність змінювати сучасний стиль державного управління на сервісний, який має за мету забезпечення якісного рівня обслуговування громадян. Позитивні процеси побудови сервісно-орієнтованої держави спостерігаються внаслідок цифровізації державних послуг. Використання електронних послуг дає змогу вирішувати нагальні питання з будь-якого пристрою в зручний час. На сьогодні впровадження електронних послуг тільки починається, необхідне подальше дослідження ефективності функціонування існуючих послуг, їх якості та рівня задоволеності користувачів. Актуальним є також створення нових електронних послуг, які зроблять користування е-сервісом ще зручнішим.

Розвиток сервісної держави, де основою надання адміністративної послуги є не тільки її фактичне виконання, а й чутливе ставлення до потреби людини, її комфорту та почуття гідності, сприяє формуванню позитивного іміджу країни на міжнародному рівні та довірі громадян до своєї країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Державне агентство з питань електронного урядування України. «Трембіта» URL: <https://www.e.gov.ua/ua/projects/vzayemodiya-reyestriv-interoperabelnist/trembita?v=5be989456869a>

Державне агентство з питань електронного урядування України. URL: <https://www.e.gov.ua/ua>

Державне агентство з питань електронного урядування України. Електронні послуги. URL: <https://www.e.gov.ua/ua/projects/e-services>

Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління / наук.-ред. колегія: В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. 748 с.

- Жовнірчик Я. Ф. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 3. 2017. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1041>
- Карпенко О. В. Механізми формування та реалізації сервісно-орієнтованої державної політики в Україні: автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. Київ, 2016. 36 с.
- Карпенко О. Соціальна чи сервісно-орієнтована державна політика: відмінності та протиріччя в ідеології надання управлінських послуг від імені держави. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 3. С. 37–41.
- Клімушин П. С., Спасібов Д. В. Концепція сервісно орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* Харків: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2017. № 2 (57). С. 21–28.
- Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
- Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. М.: Издат. дом «Вильямс», 2007. 656 с. URL: http://htbiblio.yolasite.com/resources/12.11.15/Kotler_kratkiy_2007.pdf
- Моргулець О. Б. Розвиток сучасного понятійно-категоріального апарату теорії послуг. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 34–41.
- Про затвердження Порядку функціонування Електронного кабінету: наказ Міністерства Фінансів України від 14.07.2017 № 637. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0942-17/ed20170714#n25>
- Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
- Сиволапенко Т. Л. Основні підходи до визначення поняття механізмів сервісно-орієнтованої держави. *Державне управління: World Science*. Вид-во RS Global Sp Numer KRS 672864, 2018.
- Словник української мови: в 11 т. АН УРСР. Ін-т мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. Київ: Наук. думка, 1970–1980. Т. 9. С. 129.
- Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/servicesfilter#filter>
- Шоул Д. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. М.: Альпина Диджитал, 2011.
- Mohammed Arif. Customer Orientation in e-Government Project Management: a Case Study. *Electronic Journal of e-Government*. 2008. Vol. 6. Is. 1 (1–10).

REFERENCES

- Derzhavne ahentstvo z pytan elektronnoho uriaduvannia Ukrainy. «Trembita» Retrieved from: <https://www.e.gov.ua/ua/projects/vzayemodiya-reyestriv-interoperabelnist/trembita?v=5be989456869a>
- Derzhavne ahentstvo z pytan elektronnoho uriaduvannia Ukrainy. Retrieved from: <https://www.e.gov.ua/ua>
- Derzhavne ahentstvo z pytan elektronnoho uriaduvannia Ukrainy. Elektronni posluhy. Retrieved from: <https://www.e.gov.ua/ua/projects/e-services>
- Kovbasiuk, Yu. V., Kniaziev, V. M. & Rozputenko, I. V. (Eds.). (2011). *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of public administration]. (Vol. 1–8). Vol. 1. *Teoriia derzhavnoho upravlinnia* [Theory of public administration]. Kyiv: NADU. 748 p. [in Ukrainian].
- Zhovnirchik, Ya. F. (2017). *Reformuvannia systemy nadannia administratyvnykh posluh orhanamy vykonavchoi vlady ta orhanamy mistsevoho samovriaduvannia* [Reforming of a system of providing administrative services by executive authorities and local governments]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. Is. 3. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1041>
- Karpenko, O. V. (2016). *Mekhanizmy formuvannia ta realizatsii servisno-oriietovanoi derzhavnoi polityky v Ukraini* [Mechanisms of formation and realization of service-oriented state policy in Ukraine] (Extended abstract of candidate's thesis). Kyiv [in Ukrainian].
- Karpenko, O. (2016). *Sotsialna chy servisno-oriietovana derzhavna polityka: vidminnosti ta protyrichchia v ideologii nadannia upravlinskykh posluh vid imeni derzhavy* [Social or service-oriented state policy: Distinctions, on suspicions of ideology of providing administrative services on behalf of the state]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. Is. 3. P. 37–41 [in Ukrainian].

- Klimushyn, P. S., Spasibov, D. V. (2017). Kontseptsia servisno orientovanoi derzhavy v konteksti modernizatsii publicnogo upravlinnia [The concept of the service-oriented state in the context of modernization of public management]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. pr.* Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr». Is. 2 (57). P. 21–28 [in Ukrainian].
- Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28.06.1996 Is. 254k/96-VR. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
- Kotler, F. (2007). Osnovy marketynha [Marketing bases]. Kratkyi kurs: per s anhl. M.: Yzdat. dom «Vyliams», 656 s. Retrieved from: http://htbiblio.yolasite.com/resources/12.11.15/Kotler_kratkiy_2007.pdf
- Morhulets, O. B. (2013). Rozvytok suchasnoho poniatiino-katehorialnoho aparatu teorii posluh [Development of the modern conceptual categorial device of the theory of services]. *Stalyi rozvytok ekonomiky.* Is. 5. P. 34–41 [in Ukrainian].
- Pro zatverdzhennia Poriadku funktsionuvannia Elektronnoho kabinetu: Nakaz Ministerstva Finansiv Ukrainy vid 14.07.2017 Is. 637 (2017). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0942-17/ed20170714#n25>
- Pro zakhyst prav spozhyvachiv: Zakon Ukrainy vid 12.05.1991 Is. 1023-XII (1991). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
- Syvolapenko, T. L. (2018). Osnovni pidkhody do vyznachennia poniattia mekhanizmiv servisno-orientovanoi derzhavy [Main approaches to definition of a concept of mechanisms service-oriented states]. *Derzhavne upravlinnia: World Science.* Vyd-vo RS Global Sp Numer KRS 672864 [in Ukrainian].
- Bilodid, I. K. (Ed.) (1970–1980). Slovnyk ukrainskoi movy: u 11 t. [Dictionary of Ukrainian]. AN URSSR. In-t movoznavstva. Kyiv: Nauk. dumka. Vol. 9. P. 129 [in Ukrainian].
- Uriadovi portal. Yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/ua/servicesfilter#filter>
- Shoul, D. (2011). Pervoklassnyj servis kak konkurentnoe preimushhestvo [First-class service as a competitive advantage]. M.: Alpina Didzhital [in Russian].
- Mohammed, Arif (2008). Customer Orientation in e-Government Project Management: a Case Study. *Electronic Journal of e-Government.* Vol. 6. Is. 1 (1–10).

SUMMARY

In this paper researched the essence of the state service-oriented model, which includes the concept of service activity of public authorities. The description of the concept of «service» and its components. The analyzed level of administrative services provision, which can be characterized as one that needs improvement. At this time administrative services are based on the tasks accomplished using templates of many years experience and a management style that is quite outdated and need of transformation. Problems identified that may interfere with the improvement of service quality, which include: bureaucracy, fixed hours with inconvenient hours of work and simultaneous interruptions of workers, workplaces are not ergonomic and not equipped with the necessary equipment, lack of electronic queues for visitors and waiting areas, waiting which leads to conflicts, indignation and negative impression cooperation the state with citizens.

The main objective of the paper is to identify ways to improve the quality of administrative services for citizens in a service-oriented state.

The paper defines the criteria that meet the notion of quality service, including availability, completeness of services, openness, timeliness, professionalism and convenience of the services provided. An important indicator of quality is also the competence of the staff and his ability to respond sensitively to situations that may arise in the process of cooperation.

One of the aspects of improving the quality services in the process of providing administrative services is the introduction of electronic services in the activities of the authorities. This will allow people to save time, get the necessary services online and minimize the impact of the human factor, which is often hampered by high-quality service. The principle of interoperability, which can be implemented with the help of a digital service portal, where the public authorities of the different level

will be able to safely exchange the necessary data to provide the necessary services in the shortest possible time, is quite expected.

It should be noted that since the process of introducing digital services into public administration is still in its infancy, further research is needed to correct it and eliminate any shortcomings. It will help to minimize dissatisfaction of changes in service users.

As a result, we have outlined ways to improve the quality of the existing level of service to citizens in public authorities to better meet people's needs for quality and comfortable service.