

Функціонування і розвиток механізмів державного управління
УДК 352/354

Кошута Софія Василівна

викладач математики

Криворізький фаховий коледж торгівлі та готельно-ресторанного бізнесу

Koshuta Sofiia

Lecturer of Mathematics

Kryvyi Rih Vocational College of Trade and Hotel and Restaurant Business

ORCID: 0009-0007-6813-7707

Мельник Вікторія Іванівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри

державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки

Харківський національний економічний університет імені Симона Кузнеця

Melnyk Viktoriia

Candidate of Economic Sciences , Associate Professor of the Department of

Public Administration, Public Governance and Regional Economy,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID: 0000-0002-8630-7796

**МІКРОКЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД У СИСТЕМІ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ОЦІНЮВАННЯ ТА
УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ
MICRO-CUSTOMER EXPERIENCE IN THE PROVISION OF
ADMINISTRATIVE SERVICES: ASSESSMENT AND MANAGERIAL
DECISIONS**

Анотація. Вступ. Зростання очікувань громадян щодо швидкості, зручності та передбачуваності адміністративних послуг посилює потребу

у впровадженні сервісно орієнтованих підходів у діяльність органів публічної влади. Традиційні методики оцінювання здебільшого фіксують загальні показники задоволеності та не враховують короткочасні поведінкові й процесні елементи взаємодії, що формують мікроклієнтський досвід (*micro-CX*). Це ускладнює виявлення сервісних відхилень у точках контакту.

Мета. Метою дослідження є розкриття змісту мікроклієнтського досвіду, систематизувати інструменти його оцінювання та розробити алгоритм управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості сервісної взаємодії у центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти, що регламентують організацію та надання адміністративних послуг; 2) стандарти управління якістю, зокрема ISO 9001:2015; 3) рекомендації OECD щодо сервісної орієнтації публічного сектору; 4) наукові праці з поведінкової економіки, сервіс-дизайну та клієнтоорієнтованого управління.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: структурно-функціональний аналіз (для виокремлення елементів *micro-CX* і визначення їх взаємозв'язків); контент-аналіз (для опрацювання нормативних документів та виокремлення регуляторних вимог); порівняльний метод (для зіставлення підходів до оцінювання користувацького досвіду в публічному секторі); методи індукції та дедукції (для формування узагальнених висновків щодо структури *micro-CX*); логічне узагальнення та систематизації (для розроблення алгоритму оцінювання *micro-CX* та його інтеграції в систему управлінських рішень).

Результати. У науковій статті розкрито зміст мікроклієнтського досвіду та запропоновано авторську структуру *micro-CX*, що охоплює поведінкові, процесні, інформаційні та емоційні характеристики взаємодії

в точках контакту. Автором систематизовано групи індикаторів *micro-CX* та визначено їх прикладне значення для оперативного моніторингу сервісної діяльності ЦНАП.

Розроблено авторський алгоритм удосконалення сервісної взаємодії, який включає етапи ідентифікації проблемних точок, оцінювання *micro-CX*, формування управлінських рішень та контролю результативності. Представлені результати формують практичну основу для підвищення якості адміністративних послуг і доповнюють методологію оцінювання сервісної взаємодії.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних метрик *micro-CX* та цифрових інструментів фіксації поведінкових показників персоналу, а також на інтеграцію цих індикаторів у систему управлінської звітності.

Ключові слова: мікроклієнтський досвід, адміністративні послуги, сервісна взаємодія, якість послуг, ЦНАП, управлінські рішення.

Summary. Introduction. The growing expectations of citizens regarding the speed, convenience, and predictability of administrative services increase the need for service-oriented approaches in public administration. Traditional assessment methods mainly capture general satisfaction indicators and do not take into account short-term behavioural and process elements of interaction that constitute micro-customer experience (*micro-CX*). This limits the identification of service deviations at contact points.

Purpose. The purpose of the study is to clarify the concept of micro-customer experience, systematize the tools for its assessment, and develop a managerial decision-making algorithm aimed at improving service interaction in Administrative Service Centres (ASCs).

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory acts governing administrative services; 2) quality management standards (ISO

9001:2015); 3) OECD recommendations on service-oriented public governance; 4) scientific works on behavioural economics, service design, and client-oriented management.

In the process of research the following scientific methods were used: structural-functional analysis (identification of micro-CX elements and their interrelations); content analysis (definition of regulatory requirements affecting service interaction); comparative method (comparison of user-experience assessment approaches); induction and deduction (theoretical generalization); logical synthesis and systematization (development of a micro-CX assessment algorithm).

Results. The scientific article reveals the nature of micro-customer experience and proposes the author's structure of micro-CX, which includes behavioural, process, informational, and emotional components of interaction at contact points. The author systematizes groups of micro-CX indicators and defines their practical importance for operational monitoring of ASC performance. An original algorithm for improving service interaction is developed, including the identification of problem points, micro-CX assessment, managerial decision-making, and performance control. The obtained results form a practical basis for enhancing the quality of administrative services.

Discussion. In further research it is proposed to focus on developing quantitative micro-CX metrics, digital tools for recording behavioural indicators of staff, and integrating micro-CX results into local government reporting systems.

Key words: *micro-CX, administrative services, service interaction, service quality, ASC, managerial decisions.*

Постановка проблеми. Підвищення якості адміністративних послуг є одним із ключових напрямів розвитку публічного управління в Україні. Останні роки характеризуються активним розширенням мережі центрів

надання адміністративних послуг та поступовим впровадженням сервісних стандартів. Водночас підходи до оцінювання взаємодії між адміністратором і отримувачем послуги залишаються обмеженими. Найчастіше вони ґрунтуються лише на загальних показниках задоволеності населення.

Такі методи не дозволяють зафіксувати короточасні поведінкові, комунікаційні та процесні елементи контакту, які формують мікроклієнтський досвід (micro-CX) і суттєво впливають на сприйняття сервісу. Як наслідок, реальні проблемні моменти взаємодії залишаються непоміченими або виявляються із запізненням.

Ігнорування мікрорівневих компонентів взаємодії знижує точність управлінських рішень та ускладнює удосконалення адміністративних процедур. За умов зростання очікувань громадян щодо швидкості, прозорості та комфорту державних послуг постає потреба у методичному підході, який дозволяє системно оцінювати micro-CX на рівні конкретних точок контакту та інтегрувати такі дані у систему управління якістю діяльності ЦНАП.

Відсутність цілісної концепції мікроклієнтського досвіду, недостатня структурованість індикаторів його вимірювання та нерозробленість інструментів управлінського застосування отриманих результатів формують наукову проблему, що потребує подальшого теоретичного обґрунтування та прикладного опрацювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання якості адміністративних послуг і впровадження сервісно орієнтованих моделей управління активно опрацьовуються у працях українських та зарубіжних науковців. У дослідженнях В. Куйбіди, О. Маматової, О. Заверухи та інших авторів [1; 2; 5] окреслено інституційні засади функціонування ЦНАП, еволюцію сервісних стандартів та підходи до організації взаємодії «адміністратор – отримувач послуги». Зазначені роботи формують

фундамент для розуміння трансформації державних послуг у клієнтоорієнтовані сервіси.

У міжнародному дискурсі увага зосереджена на рекомендаціях OECD та положеннях стандарту ISO 9001:2015, де акцентовано на орієнтації на потреби користувача, системному підході до управління якістю та важливості моніторингу точок контакту в сервісних процесах [4;5]. Значний внесок у вивчення поведінкових аспектів взаємодії здійснили Д. Канеман, Р. Талер та К. Санстейн. Їхні праці доводять роль когнітивних та емоційних реакцій у формуванні суб'єктивної оцінки сервісу [6; 7].

Подальший розвиток концепції customer experience (CX) представлено у роботах Л. Лемона та П. Верхофа, де систематизовано структуру взаємодії користувача із сервісною системою та виокремлено значення поведінкових індикаторів персоналу [8]. У сфері публічного управління окремі елементи CX активно застосовуються у дослідженнях цифрових адміністративних послуг, сервісного дизайну, UX-підходів та оптимізації комунікацій з громадянами [9;10].

Разом з тим, проведений аналіз літератури дає підстави констатувати, що мікроклієнтський досвід (micro-CX) як окрема дослідницька категорія у публічному секторі залишається недостатньо теоретично обґрунтованим. Систематизація наявних праць, виконана автором на основі [1–10], дозволила виявити такі ключові методологічні прогалини:

Сучасні дослідження:

1. не пропонують узгодженої класифікації компонентів micro-CX [1–3];
2. не формують повної системи поведінкових та процесних індикаторів [4–6];
3. не визначають механізмів інтеграції micro-CX у систему управлінської звітності органів влади [7–9];

4. майже не адаптовані до особливостей діяльності українських ЦНАП [1–3; 9–10].

Узагальнення проведеного аналізу, виконане автором на основі [1–10], засвідчує, що наукова література хоч і окреслює окремі аспекти користувацького досвіду, однак не формує цілісного концепту micro-CX, придатного для застосування у практиці публічного управління. Це зумовлює необхідність уточнення структури micro-CX, систематизації інструментів його оцінювання та розроблення алгоритму управлінських рішень на основі мікрорівневих даних.

Метою статті є розкриття змісту мікроклієнтського досвіду (micro-CX), систематизація інструментів та індикаторів його оцінювання, а також розроблення авторського алгоритму управлінських рішень, спрямованого на підвищення якості сервісної взаємодії у центрах надання адміністративних послуг.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти, що регламентують організацію та надання адміністративних послуг; 2) стандарти управління якістю, зокрема ISO 9001:2015; 3) рекомендації OECD щодо сервісної орієнтації публічного сектору; 4) наукові праці з поведінкової економіки, сервіс-дизайну та клієнтоорієнтованого управління.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: структурно-функціональний аналіз (для виокремлення елементів micro-CX і визначення їх взаємозв'язків); контент-аналіз (для опрацювання нормативних документів та виокремлення регуляторних вимог); порівняльний метод (для зіставлення підходів до оцінювання користувацького досвіду в публічному секторі); методи індукції та дедукції (для формування узагальнених висновків щодо структури micro-CX); логічне узагальнення та систематизації (для розроблення алгоритму оцінювання micro-CX та його інтеграції в систему управлінських рішень).

Виклад основного матеріалу. У сучасній системі надання адміністративних послуг одним із ключових завдань державного управління є забезпечення такої організації сервісних процесів, за якої громадянин не лише отримує результат відповідно до визначених процедур, а й переживає позитивний, зрозумілий і передбачуваний досвід взаємодії з органом влади. Сучасні підходи до публічного адміністрування підтверджують, що якість процесу нерідко є не менш важливою, ніж якість кінцевого результату [1, с. 22]. Саме тому увага до сприйняття, емоційного стану та поведінкових реакцій отримувача послуг поступово переходить з периферії в центр аналітичних і управлінських рішень.

У класичній науковій традиції оцінювання сервісної взаємодії спирається на концепцію customer experience (CX), що розглядає «шлях клієнта» як сукупність послідовних епізодів, які формують інтегральне враження про послугу [4, с. 35; 8, с. 56–59]. У комерційному секторі ця концепція використовується як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності, формування лояльності та оптимізації сервісних процесів. У публічному управлінні ці підходи адаптовано до специфіки державних сервісів, однак здебільшого вони зосереджені на доступності, оперативності та простоті процедур [9, с. 41].

Разом з тим аналіз поведінкових досліджень і кейсів цифрової трансформації показує, що ключові сервісні збої та негативні враження формуються не на рівні всього маршруту користувача, а в межах коротких точкових епізодів взаємодії — привітання, уточнення потреби, пояснення вимог, заповнення документів, надання інструкцій, видача результату [6, с. 14; 7, с. 78]. Ці мікроситуації зазвичай тривають секунди або хвилини, але саме вони визначають емоційний фон, рівень довіри та загальну оцінку якості сервісу. На відміну від результативності процедур, яка оцінюється об'єктивно, враження, що формуються в точці контакту, мають

суб'єктивний характер, але значно впливають на сприйняття органу влади в цілому.

За результатами опрацювання літератури, що охоплює напрями поведінкової економіки, сервіс-дизайну, психології взаємодії та публічного адміністрування [4–10], виявлено, що сучасні дослідження СХ не приділяють достатньої уваги мікрорівню сервісних епізодів. Це зумовлює необхідність формування окремої аналітичної категорії — мікроклієнтського досвіду (micro-CX), який дозволяє оцінювати якість сервісної взаємодії на рівні конкретної точки контакту. Такий вимір є важливим не лише з позиції оцінювання задоволеності, а й як інструмент оперативного управлінського реагування.

У межах проведеного дослідження уточнено зміст micro-CX для сфери адміністративних послуг. Мікроклієнтський досвід (micro-CX) пропонується розглядати як динамічну сукупність суб'єктивних вражень і об'єктивно спостережуваних характеристик поведінки, комунікації та організації процесу, що виникають у межах окремого епізоду взаємодії між адміністратором і отримувачем послуги та відображають фактичний стан сервісної моделі ЦНАП. Таке визначення дозволяє одночасно враховувати і поведінкові прояви адміністратора, і логіку процедури, і емоційні реакції громадянина.

Концепція micro-CX спирається на напрацювання поведінкової економіки, сервіс-дизайну та підходу customer journey. У цих напрямках підкреслюється, що оцінка послуги значною мірою формується у коротких, емоційно значущих моментах взаємодії. Саме ці епізоди, які у сервіс-дизайні називають «точками істини», визначають загальне сприйняття сервісу. Тому micro-CX зосереджується на аналізі окремих мікроситуацій, де найчастіше виникають труднощі та формується враження користувача.

Здійснена структуризація micro-CX дала змогу розмежувати чотири основні блоки, що описують ключові аспекти сервісної взаємодії:

- поведінковий блок, який охоплює стиль комунікації, етичність, послідовність дій адміністратора;
- процесний блок, що відображає логіку, тривалість і прозорість процедури;
- інформаційний блок, пов'язаний із повнотою, зрозумілістю та доступністю пояснень;
- емоційний блок, який характеризує емоційні стани та реакції отримувача послуги.

Разом ці компоненти формують багатовимірну картину мікро-СХ та дозволяють виявляти критичні точки взаємодії, чинники напруги або дискомфорту й можливості для підвищення якості обслуговування. Водночас лише текстовий опис не дає змоги повністю відтворити взаємозв'язки між елементами мікро-СХ, особливо тими, що стосуються управлінських рішень.

Узагальнення виявлених характеристик мікро-СХ засвідчує потребу у візуалізації взаємозв'язків між його основними компонентами, що дає змогу цілісно представити логіку сервісної взаємодії.

Саме тому у статті запропоновано авторську структурну модель мікро-СХ, подану на рис. 1. Вона узагальнює результати теоретичного аналізу, відображає взаємозв'язки між основними блоками мікро-СХ та демонструє логіку переходу від оцінювання окремого епізоду до управлінського впливу.

Модель виконує функцію концептуальної основи для подальшого формування системи індикаторів, які розглядаються у наступних підрозділах. Такий підхід дозволяє інтегрувати мікро-СХ у систему внутрішнього моніторингу роботи фронт-офісу та створює підґрунтя для розроблення алгоритму управлінських рішень.

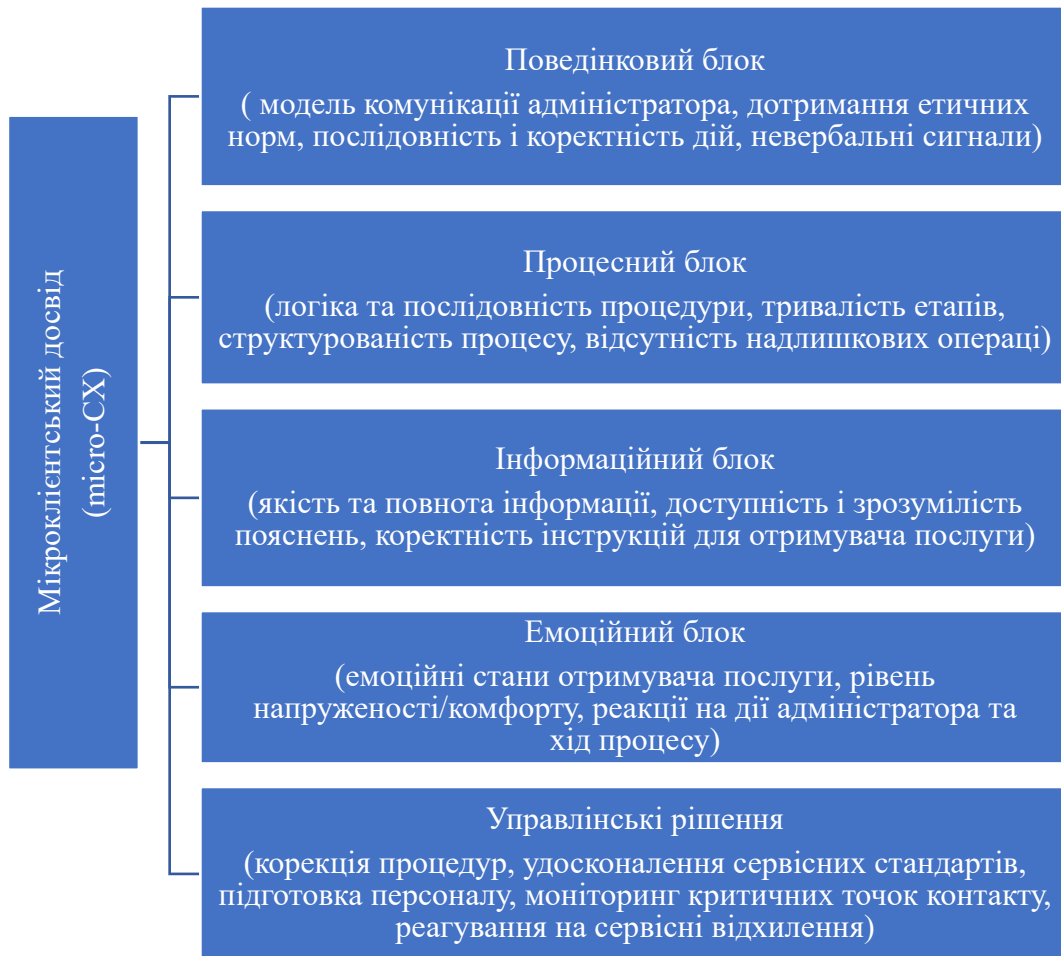


Рис. 1. Структурна модель мікро-СХ у сервісній моделі ЦНАП

Джерело: авторська розробка

Запропонована модель окреслює структуру мікро-СХ, проте сама по собі не визначає підходів до практичного оцінювання якості взаємодії. Для переходу від концептуального опису до вимірюваного об'єкта необхідно визначити, які прояви поведінки, організації процесу та комунікації можуть бути зафіксовані під час сервісного епізоду. Це потребує операціоналізації моделі — перетворення її структурних компонентів на спостережувані ознаки, що піддаються реєстрації та порівнянню. У цьому контексті подальший аналіз спрямовано на систематизацію індикаторів, здатних забезпечити регулярний моніторинг сервісної взаємодії та сформулювати основу для алгоритму управлінських рішень.

Оцінювання micro-CX передбачає використання інструментів, які дозволяють відобразити перебіг окремого контакту у форматі, придатному для подальшого аналізу. На відміну від інтегральних показників задоволеності, що фіксують лише підсумкове враження, індикатори micro-CX зосереджуються на змістових характеристиках епізоду: діях адміністратора, узгодженості сервісних процедур, зрозумілості інформації та емоційних реакціях заявника. Такий підхід дає змогу виявляти локальні сервісні збої та епізоди підвищеної напруги, які у практиці ЦНАП часто залишаються поза увагою агрегованих оцінок.

Формування системи індикаторів здійснювалося із застосуванням методів структурно-функціонального аналізу, індукції та логічного узагальнення. На основі виокремлених блоків моделі micro-CX встановлено перелік ознак, які можуть бути зафіксовані під час або безпосередньо після сервісного епізоду. Кожен індикатор визначено з урахуванням таких вимог: спостережуваність, однозначність трактування, можливість порівняння в динаміці, відповідність нормативним стандартам та реальним умовам роботи фронт-офісу. У результаті індикатори систематизовано за чотирма блоками — поведінковим, процесним, інформаційним та емоційним. Узагальнену систему цих показників подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні індикатори оцінювання micro-CX у ЦНАП

Блок micro-CX	Ключовий зміст	Основні індикатори
Поведінковий	Дії адміністратора та стиль комунікації	1. Коректність і ввічливість 2. Послідовність дій 3. Уміння уточнити потребу заявника 4. Чіткість завершення епізоду
Процесний	Організація та структура сервісного епізоду	1. Тривалість епізоду 2. Дотримання стандарту послуги 3. Відсутність вузьких місць 4. Прогнозованість процедур
Інформаційний	Якість і зрозумілість пояснень	1. Зрозумілість формулювань 2. Повнота інформації 3. Точність відповідей 4. Чіткість інструкцій

Емоційний	Емоційний стан і реакції отримувача	1. Ознаки напруги 2. Задоволеність взаємодією 3. Відсутність негативних реакцій 4. Відчуття впевненості
-----------	-------------------------------------	--

Джерело: узагальнено авторами на основі [4; 7; 9]

Отримана система індикаторів не лише забезпечує фіксацію ключових аспектів сервісної взаємодії, а й створює основу для побудови алгоритму управлінських рішень, спрямованого на поліпшення якості роботи фронт-офісу.

Представлені в таблиці 1 індикатори демонструють, що кожен блок micro-CX відображає окремий, але взаємопов'язаний вимір взаємодії між адміністратором і заявником. Поведінковий блок характеризує стиль комунікації адміністратора та спосіб вибудовування контакту. Процесні індикатори відображають організацію сервісного епізоду — дотримання стандартів, відсутність затримок і логічність процедури. Інформаційний блок стосується якості пояснень та здатності адміністратора зробити вимоги процедури зрозумілими. Емоційні індикатори, своєю чергою, фіксують, як заявник переживає взаємодію: чи відчуває впевненість, напругу або дискомфорт.

Комплексне застосування цих індикаторів дає можливість сформувати цілісне уявлення про якість сервісного епізоду та завчасно помічати аспекти, що потребують коригування. Такі дані дозволяють виявляти повторювані проблемні ситуації, відхилення від стандартів, особливості стильових реакцій персоналу й емоційні тригери заявників. Отримана інформація може бути інтегрована у систему управлінської звітності та використана для оновлення стандартів, удосконалення навчальних програм для адміністраторів і коригування показників ефективності.

Подальший виклад присвячено тому, яким чином система індикаторів може бути поєднана в узгоджений алгоритм оцінювання micro-CX, що

забезпечить регулярний збір даних і дасть змогу оперативно реагувати на зміни у сервісній роботі фронт-офісу.

На основі проведеного теоретичного узагальнення та сформованої системи індикаторів у статті розроблено авторський алгоритм оцінювання мікро-СХ, який забезпечує послідовний збір, аналіз та використання даних для управлінських рішень. Лаконічна структура алгоритму містить чотири взаємопов'язані етапи.

1. Фіксація сервісного епізоду.

Під час або одразу після взаємодії здійснюється спостереження за проявами поведінкових, процесних, інформаційних та емоційних характеристик. Для цього можуть використовуватися чек-листи, короткі опитування заявників або внутрішні картки оцінювання. На цьому етапі важливо забезпечити однозначність фіксації кожного індикатора.

2. Первинна оцінка та класифікація результатів.

Зібрані дані зіставляються з нормативними вимогами та очікуваними характеристиками сервісного епізоду. Визначаються позитивні прояви, нейтральні результати та моменти, що свідчать про відхилення від стандарту чи можливий дискомфорт заявника. Таке групування формує основу для подальшого аналізу.

3. Визначення сервісних проблем і причин їх виникнення.

Проблемні ситуації інтерпретуються з урахуванням специфіки блоків мікро-СХ. На цьому етапі встановлюється, чи пов'язане відхилення з поведінковими діями адміністратора, недосконалістю процедури, недостатньою зрозумілістю інформації або емоційним станом заявника. Такий підхід дозволяє швидко визначити, який саме компонент потребує коригування.

4. Формування управлінських рішень.

За результатами аналізу визначаються необхідні кроки: уточнення сервісних процедур, оновлення інструкцій, проведення мікронавчання для

адміністраторів, коригування стандартів або перегляд показників ефективності. Прийняті рішення впроваджуються у роботу фронт-офісу та контролюються під час повторних епізодів оцінювання.

Запропонований алгоритм є авторською процедурною моделлю, що доповнює структурну модель мікро-СХ і забезпечує практичний механізм її застосування в діяльності фронт-офісу. Він створює підґрунтя для інтеграції мікро-СХ у систему управління якістю, забезпечує регулярний збір релевантних даних та сприяє оперативному реагуванню на сервісні проблеми.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, у статті уточнено зміст мікро-СХ у сфері адміністративних послуг, визначено його структурні компоненти та обґрунтовано необхідність оцінювання сервісної взаємодії на рівні окремих епізодів. Запропонована модель мікро-СХ та система індикаторів дозволяють формувати цілісне уявлення про поведінкові, процесні, інформаційні й емоційні характеристики сервісного епізоду, своєчасно виявляти проблемні моменти та визначати напрямки управлінського втручання. Розроблений авторський алгоритм оцінювання мікро-СХ забезпечує логічну послідовність дій під час фіксації, інтерпретації та коригування сервісних проявів, створюючи практичне підґрунтя для підвищення якості роботи фронт-офісу ЦНАП.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних метрик мікро-СХ та цифрових інструментів фіксації поведінкових показників персоналу, а також на інтеграцію цих індикаторів у систему управлінської звітності й автоматизовані модулі моніторингу сервісної взаємодії. Це сприятиме вдосконаленню підходів до управління якістю адміністративних послуг і забезпечить можливість масштабування концепції мікро-СХ у практику державних сервісів.

Література

1. Improving Customer Experience in Government Services. Paris: OECD Publishing, 2019. 92 p.
2. ISO 9001:2015. Quality Management Systems — Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2015.
3. Stickdorn M., Hormess M., Lawrence A., Schneider J. This is Service Design Doing. O'Reilly Media, 2018. 568 p.
4. Rawson A., Duncan E., Jones C. The truth about customer experience. *Harvard Business Review*. 2013. Vol. 91(9). P. 90–98.
5. Schneider B., Bowen D. Winning the service game. Boston: Harvard Business School Press, 1995. 232 p.
6. Bitner M.J., Ostrom A.L., Morgan F. Service blueprinting: A practical technique. *California Management Review*. 2008. vol. 50(3). P. 66–94.
7. Norman D. The Design of Everyday Things. MIT Press, 2013. 368 p.
8. Wirtz J., Lovelock C. Services Marketing. 9th ed. Pearson, 2021. 792 p.
9. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49(4). P. 41–50.
10. Боброва О. Мікроклієнтський досвід у публічних сервісах: концептуальні засади та практичні підходи. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2021. № 13. С. 52–61.
11. Васильєва Л. Якість публічних послуг: критерії, індикатори та вимірювання. *Наукові праці НАДУ*. 2020. № 2. С. 114–124.
12. Гордієнко Л.Є. Європейський адміністративний простір: теорія та практика. Київ: НАДУ, 2019. 178 с.
13. Державне агентство з питань електронного урядування України. Методичні рекомендації щодо організації роботи ЦНАП. Київ, 2020. 64 с.

14. Козюра І. Сервісна модель ЦНАП: проблеми впровадження та шляхи вдосконалення. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 4. С. 89–97.
15. Соколенко В. Організація комунікації в діяльності адміністраторів ЦНАП. *Вісник НАДУ*. 2022. № 1. С. 132–141.
16. Ткач О. Оцінювання якості адміністративних послуг: методи та інструменти. *Ефективність державного управління*. 2020. № 3. С. 101–110.
17. Kang H., Ju Y. Micro-interaction design in public service delivery. *Journal of Service Theory and Practice*. 2022. Vol. 32(4). P. 521–540.
18. European Union. Digital Government Benchmark 2023: User-centric services and CX indicators. Brussels: EU Publications Office, 2023. 76 p.

References

1. OECD (2019). *Improving Customer Experience in Government Services*. Paris: OECD Publishing.
2. ISO (2015). *ISO 9001:2015. Quality Management Systems — Requirements*. Geneva: International Organization for Standardization.
3. Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., Schneider, J. (2018). *This is Service Design Doing*. O'Reilly Media.
4. Rawson, A., Duncan, E., Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90–98.
5. Schneider, B., Bowen, D. (1995). *Winning the Service Game*. Harvard Business School Press.
6. Bitner, M. J., Ostrom, A. L., Morgan, F. (2008). Service blueprinting: A practical technique. *California Management Review*, 50(3), 66–94.
7. Norman, D. (2013). *The Design of Everyday Things*. MIT Press.
8. Wirtz, J., Lovelock, C. (2021). *Services Marketing*. Pearson.
9. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.

10. Bobrova, O. M. (2021). Mikroklientskyi dosvid u publichnykh servisakh: kontseptualni zasady ta praktychni pidkhody [Micro-client experience in public services: conceptual foundations and practical approaches]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, 13, 52–61 [in Ukrainian].
11. Vasylieva, L. (2020). Yakist publichnykh posluh: kryterii, indykatory ta vymiriuvannia [Quality of public services: criteria, indicators and assessment]. *Naukovi pratsi NADU*, 2, 114–124 [in Ukrainian].
12. Hordiienko, L. Ye. (2019). *Yevropeiskyi administratyvnyi prostir: teoriia ta praktyka* [European administrative space: theory and practice]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
13. State Agency for e-Government of Ukraine (2020). *Methodological recommendations for the organisation of CSC work*. Kyiv.
14. Koziura, I. (2021). Servisna model TsNAP: problemy vprovadzhennia ta shliakhy vdoskonalennia [Service model of ASCs: implementation challenges and improvement paths]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, 4, 89–97 [in Ukrainian].
15. Sokolenko, V. (2022). Orhanizatsiia komunikatsii v diialnosti administratoriv TsNAP [Communication organisation in the work of ASC administrators]. *Visnyk NADU*, 1, 132–141 [in Ukrainian].
16. Tkach, O. (2020). Otsiniuvannia yakosti administratyvnykh posluh: metody ta instrumenty [Assessment of administrative service quality: methods and tools]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 3, 101–110 [in Ukrainian].
17. Kang, H., Ju, Y. (2022). Micro-interaction design in public service delivery. *Journal of Service Theory and Practice*, 32(4), 521–540.
18. European Union (2023). *Digital Government Benchmark 2023: User-centric services and CX indicators*. Brussels: Publications Office of the EU.