

Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право
УДК 369.032

Тимченко Лілія Михайлівна

*старший викладач кафедри цивільно-правових дисциплін
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ*

Тимченко Лилия Михайловна

*старший преподаватель кафедры гражданско-правовых дисциплин
Днепропетровский государственный университет внутренних дел*

Timchenko Liliya

*Senior Lecturer in the Department of Civil Law
Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*

**СТАНДАРТИ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ
СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ
АДМИНИСТРАТИВНЫХ УСЛУГ
QUALITY STANDARDS FOR ADMINISTRATIVE SERVICES**

Анотація. У статті розглянуто закордонний досвід оцінювання якості адміністративних послуг, сформульовані загальні критерії оцінки якості надання адміністративних послуг, надано опис стандартів надання адміністративних послуг. Автор зазначає, що у країнах Європейського Союзу адміністративні послуги надаються згідно зі стандартами, за якими визначаються складові якості послуги: відкритість, своєчасність, доступність, безоплатність, задоволення потреб громадян, гарантування індивідуальних прав. 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. Для реалізації механізму управління якістю шляхом застосування методів оцінювання якості надання адміністративних послуг необхідно визначити основну мету цих заходів, яка полягає у досягненні відповідних високих стандартів. Стандарти якості адміністративних послуг необхідно трактувати як мінімальні вимоги щодо надання адміністративної послуги, які повинен забезпечити адміністративний орган, а також критерії, за допомогою яких можна оцінити, наскільки споживач адміністративної послуги задоволений її наданням. Такі стандарти мають бути побудовані за критеріями універсальності. До стандартів якості адміністративних послуг автор відносить: законність, професіоналізм, своєчасність, результативність, доступність, відкритість.

Ключові слова: *публічні, адміністративні, муніципальні та державні послуги; державне управління; органи державної влади; органи місцевого самоврядування.*

Аннотація. *В статье рассмотрен зарубежный опыт оценки качества административных услуг, сформулированы общие критерии оценки качества предоставления административных услуг, предоставлено описание стандартов предоставления административных услуг. Автор отмечает, что в странах Европейского Союза административные услуги предоставляются в соответствии со стандартами, по которым определяются составляющие качества услуги: открытость, своевременность, доступность, бесплатность, удовлетворение потребностей граждан, обеспечения индивидуальных прав. Оценку результативности предоставления государственной услуги*

можно осуществить и с помощью методов оценки, используемых при управлении качеством. Самым распространенным из них является метод управления по целям, который заключается в оценке достигнутых государственным органом и государственным служащим целей политики органа в области качества. Указанный метод предполагает системный контроль и анализ качественных и количественных показателей реализации политики органа в сфере качества и соответственно - осуществление корректирующих и предупреждающих действий по совершенствованию деятельности и формирование на основе проведенного анализа новых целей. Для реализации механизма управления качеством путем применения методов оценки качества предоставления административных услуг, необходимо определить основную цель этих мероприятий, которая заключается в достижении соответствующих высоких стандартов. Стандарты качества административных услуг необходимо трактовать как минимальные требования по предоставлению государственной услуги, которые должен обеспечить административный орган, а также критерии, с помощью которых можно оценить, насколько потребитель государственной услуги доволен ее предоставлением. Такие стандарты должны быть построены по критериям универсальности. К стандартам качества административных услуг автор относит: законность, профессионализм, своевременность, результативность, доступность, открытость.

Ключевые слова: *публичные, административные, муниципальные и государственные услуги; государственное управление; органы государственной власти; органы местного самоуправления.*

Summary. *The article examines foreign experience in assessing the quality of administrative services, formulates general criteria for assessing the quality of administrative services, describes the standards of administrative*

services. The author notes that in the European Union countries administrative services are provided according to the standards, which define the constituent qualities of the service: openness, timeliness, accessibility, free of charge, meeting the needs of citizens, guaranteeing individual rights. The evaluation of the performance of the administrative service can also be carried out using the assessment methods used in quality management. The most common of these is the goal management method, which is to evaluate the goals of the body's policy in the area of quality achieved by the public authority and the public servant. This method involves the systematic control and analysis of qualitative and quantitative indicators of the implementation of the policy of the body in the field of quality and, accordingly, the implementation of corrective and preventive actions to improve the activities and the formation of new goals based on the analysis. In order to implement the quality management mechanism through the application of quality assessment methods for the provision of administrative services, it is necessary to determine the main purpose of these activities, which is to achieve the relevant high standards. The standards of quality of administrative services should be interpreted as the minimum requirements for the provision of administrative services to be provided by the administrative body, as well as the criteria by which it is possible to assess the satisfaction of the administrative service consumer with its provision. Such standards should be based on criteria of universality. The author refers to the standards of quality of administrative services: legality, professionalism, timeliness, efficiency, accessibility, openness.

Key words: public, administrative, municipal, public services; public administration; public authorities; local self-government.

Постановка проблеми. Підвищення ефективності надання адміністративних послуг на сучасному етапі розвитку механізмів державного управління є пріоритетом теорії і практики державної

соціальної і економічної політики й важливим завданням розвитку державної виконавчої влади і виконавчих органів місцевого самоврядування. Проте, без ефективного контролю поступальний розвиток даної системи є неможливим, що зумовлює пошук шляхів стандартів якості надання адміністративних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Активний внесок у розробку теорії стандартів адміністративних послуг зробили такі вітчизняні вчені: В.П. Тимощук [1], Ю.В. Даньшина [4], О. Бабінова [3], І. Драган [5], О. Загоруля [7], В.А. Занфіров [8], А.В. Кірмач [4].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). В українській теорії і практиці надання адміністративних послуг немає єдиного бачення підходів і критеріїв щодо оцінки ефективності функціонування даної системи. Тому виникає необхідність використовуючи досвід Європейських країн, у яких і зародилась теорія послуг органів влади своїм громадянам, сформувані загальні критерії оцінки якості надання адміністративних послуг. Таким чином, завданнями статті є: 1) розглянути закордонний досвід оцінювання якості адміністративних послуг; 2) сформувані українські підходи і критерії щодо оцінки ефективності функціонування даної системи; 3) надати опис стандартів надання адміністративних послуг.

Виклад основного матеріалу. Світова практика свідчить, що регулярний моніторинг якості одержуваних адміністративних послуг дозволяє виявити переваги споживачів, а також підвищити доступність послуг. У найбільшому ступені питання задоволеності споживачів виявляється на рівні місцевого самоврядування. Прикладом є Великобританія, де муніципалітети постійно проводять опитування населення щодо якості надання адміністративних послуг та ступеня відповідності їхнього обсягу [13, с. 54]. Така система називається «стандарт роботи з громадянами». Вона містить визначені для державних службовців показники роботи з населенням, та спрямована на

вдосконалення державного управління й зміцнення зв'язку з населенням [13, с. 468].

У той же час у країнах ЄС адміністративні послуги надаються згідно зі стандартами, за якими визначаються складові якості послуги: відкритість, своєчасність, доступність, безоплатність, задоволення потреб громадян, гарантування індивідуальних прав. До того ж планується розробити спільний «Статут державних послуг Європейського Союзу» для країн-членів. Досвід Європейських країн доводить, що між населенням держави та ОБВ має бути довіра, що сприятиме консолідації суспільства.

Європейська комісія вважає, що практика управління якістю стала ключем до подальшого розвитку конкурентоспроможності Європи на глобальному ринку і підвищення якості життя європейців. Саме з цієї причини в останні роки більшість держав-членів Європейського Союзу розвивали національні політики якості і спонукали компанії приймати якість як спосіб удосконалення своєї діяльності.

Водночас, віддаючи належне стандартам ISO 9000 як засобам гарантування якості, ЄК зазначила, що сертифікація систем якості відповідно до ISO 9000 не може розглядатися як кінцевий результат, оскільки стандарти не забезпечують усіх необхідних умов для підвищення конкурентоспроможності компаній [4, с.468].

О. Штефан, досліджуючи досвід зарубіжних країн у сфері підвищення якості послуг – США, Великобританії, Японії, Польщі, Болгарії, Росії, - відмічає, що система управління якістю послуг на базі стандартів ISO 9001: 2000 сьогодні виступає одним з найбільш дієвих механізмів формування якісних відносин між владою, громадою, бізнесом та окремою людиною [15, с. 291].

Європейські стандарти щодо оцінювання якості надання адміністративних послуг це – перш, за все, комплекс принципів, норм формування та впровадження, вимог до державного службовця. Ця

сукупність створює засади для наближення до певного, визнаного світом, стандарту для реалізації впровадження концепції «сервісної держави». Дотримання цих стандартів, як стверджує Ю. В. Даньшина, виведе Україну на новий рівень взаємодії держави та громадян, а також надання якісних адміністративних послуг [4, с. 474].

В українській теорії і практиці надання адміністративних послуг склалося власне бачення підходів і критеріїв щодо оцінки ефективності функціонування даної системи. Зокрема, О. Бабінова зазначила, що оцінка якості надання адміністративних послуг може здійснюватися з точки зору держави (внутрішня оцінка органу) та з точки зору споживачів (зовнішня оцінка). А також можна виокремити «змішану» оцінку, яка здійснюється зовнішнім суб'єктом, який проте є не споживачем, а швидше «відповідальним надавачем» послуги. При цьому споживачі можуть оцінювати цю 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, ніж встановлено законом) [3].

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. Серед них 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 [3].

На противагу О. Бабіновій, А. Кірмач і В. Тимошук акцентують свою увагу на тому, що оцінка якості надання адміністративних послуг повинна

здійснюватися на основі критеріїв, щоб мати змогу оцінювати та стандартизувати процеси надання цих послуг. Критерії – «це ті 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 споживача/клієнта та наскільки адекватною і професійною є діяльність адміністративного органу» [1, с. 361; 9, с. 48].

Проте, на наш погляд, найбільш слушним є підхід І. О. Драгана, який стверджує, що 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 [5].

Ми вважаємо, що для реалізації механізму управління якістю шляхом застосування методів оцінювання якості надання адміністративних послуг необхідно визначити основну мету цих заходів, яка, на наш погляд, полягає у досягненні відповідних високих стандартів. Стандартизація даної сфери зумовлена, у першу чергу, реформуванням адміністративної системи України у процесі євроінтеграції, яка передбачає підвищення життєвих стандартів загалом. Саме тому проблема визначення стандартів якості надання адміністративних послуг виступає ключовою у контексті пошуку ефективних механізмів забезпечення якості надання даних послуг.

Стандарти якості адміністративних послуг необхідно трактувати як мінімальні вимоги щодо надання адміністративної послуги, які повинен

забезпечити адміністративний орган, а також критерії, за допомогою яких можна оцінити, наскільки споживач адміністративної послуги задоволений її наданням [12, с. 490]. Переважно такі вимоги містяться в нормативно-правових актах. На сьогодні в Україні, на жаль, не існує єдиної системи стандартів надання послуг адміністративними органами. Частина таких стандартів визначена у національному законодавстві, а інші у кращому випадку регламентуються органами місцевого самоврядування, або відсутні взагалі. Це означає, що не завжди можна чітко визначити критерії оцінки, а тим більше важко порівняти діяльність двох окремо взятих органів. Хоча оцінювання діяльності різних адміністративних органів дає змогу вивчати кращі практики та пропонувати їх до впровадження.

Серед стандартів надання адміністративних послуг вчені виділяють велику кількість підходів, проте на наш погляд, такі стандарти мають бути побудовані за критеріями універсальності, оскільки безмежна кількість послуг та рівні підпорядкованості суб'єктів надання вимагають узагальнення основних вимог до таких послуг, тому що ці вимоги характеризуються суспільною зумовленістю та сучасними світовими тенденціями надання адміністративних послуг.

Першим стандартом надання адміністративної послуги ми вважаємо законність. На наш погляд, законність передбачає регламентацію чинним законодавством надання публічних послуг. Конституція України, закони та підзаконні нормативно-правові акти складають правові джерела діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг, види адміністративних послуг та порядок їх надання. Так, стаття 3 Закону України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI передбачає, що законодавство у сфері надання адміністративних послуг складається з Конституції України, цього та інших законів, прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів, що регулюють відносини у сфері надання адміністративних послуг. У той же час важливим є те, що надання адміністративних послуг здійснюється

відповідно до законодавства з урахуванням особливостей, визначених законами, які регулюють суспільні відносини у відповідних сферах.

Наступним важливим стандартом даної діяльності професіоналізм.

Формування професіоналізації є одним із основних принципів ISO 9001:2009, який спрямований на розвиток персоналу та залучення його до процесів удосконалення, оскільки управління якістю починається з підготовки кадрів і закінчується підготовкою кадрів, де «якість – ціль номер один, а персонал – цінність номер один» [10, с. 53]. Це означає, що система управління персоналом в органі державної виконавчої влади має бути побудована на якісно іншому рівні – орієнтована на його розвиток і відповідно – реалізацію як державної кадрової політики, так і кадрової політики органу.

Таким чином, у нашому розумінні професійність надання адміністративних послуг – це належний рівень кваліфікації співробітників суб'єктів надання послуг з урахуванням постійного підвищення професійних навичок та самовдосконалення персоналу. Такі професійні якості персоналу зумовлюють наступний стандарт надання адміністративних послуг – своєчасність. Даний стандарт має важливе значення, оскільки він забезпечує прогнозованість отримання результатів адміністративних послуг.

Відсутність конкретних строків та термінів оформлення і видачі певних дозволів, створює додаткові умови для адміністративного розсуду.

Отже, своєчасність надання адміністративних послуг формує собою певний результат діяльності державних виконавчих органів та виконавчих органів місцевих рад і зумовлює собою наступний стандарт – результативність.

Вчені виділяють наступні критерії, які визначають результативність адміністративних послуг. За допомогою показника ефективності намагались оцінити:

- ступінь виконання завдань, що стояли перед даною службою;
- ймовірність непередбачуваних шкідливих впливів;
- адекватність якості послуг потребам жителів, їх готовність платити за ці послуги;
- необхідність і готовність служби задовольняти запити громадян;
- задоволеність громадян даною службою [8, с. 36].

Оцінка досягнення результатів передбачає застосування заздалегідь визначених критеріїв результативності, порівняння фактичної результативності з цільовою [6, с. 258].

Для визначення рівня результативності надання адміністративних послуг, окрім статистичних методів, важливо залучати громадський моніторинг, постійне спостереження за дотриманням стандартів якості надання послуг споживачам. У цьому напрямі важливе місце займає також дотримання суб'єктами надання адміністративних послуг такого стандарту як доступність.

Доступність надання/отримання адміністративних послуг на наш погляд включає у себе такі якості, як рівноправна доступність громадян до таких послуг. Доступність може розглядатися як технічна, правова і фінансова. Технічна доступність передбачає можливість фактичного звернення громадян шляхом безпосереднього візиту й шляхом он-лайн доступу через мережу веб-порталів суб'єктів надання послуг. У той же час правова доступність передбачає рівноправний доступ суб'єктів звернення (фізичних і юридичних осіб) до суб'єктів надання адміністративних послуг, який базується на чинному законодавстві і може бути обмежений тільки на підставі законів та підзаконних нормативно-правових актів. Фінансова доступність передбачає оптимальний розмір плати за отримання адміністративних послуг, який встановлюється державними нормативами оцінювання й спрямований на мінімізацію видатків суб'єктів звернення у балансі з витратами суб'єктів надання послуг.

За визначенням О.О. Попової, доступність – фактична можливість фізичних та юридичних осіб звернутися за адміністративною послугою. Цей стандарт передбачає територіальну наближеність адміністративного органу до одержувачів послуг; наявність транспортного сполучення, вказівних знаків, під'їзних шляхів і місць паркування для транспортних засобів фізичних та юридичних осіб; можливість вільного (безперешкодного) доступу до приміщення адміністративного органу; можливість безперешкодного одержання бланків та інших формулярів, необхідних для звернення за адміністративною послугою, можливість отримання таких бланків з веб-сторінки адміністративного органу [12, с. 491].

Одним з найважливіших стандартів надання адміністративних послуг ми вважаємо стандарт відкритості. Відкритість як стандарт, передбачає собою дотримання двох основних вимог: 1) безперешкодність; 2) поінформованість. Перша вимога передбачає можливість вільного доступу до публічної інформації щодо можливостей отримання адміністративних послуг та результатів їх отримання. Друга вимога передбачає належну наявність інформації на зовнішніх носіях – як інформаційних стендах, так і на веб-порталах та шляхом надання консультацій і роз'яснень. Важливість даного стандарту відображає рівень демократизації влади і надає можливість здійснювати моніторинг і контроль з метою формування шляхів підвищення якості надання адміністративних послуг.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, стандарти якості надання адміністративних послуг базуються на досягненнях світової практики надання таких послуг та практичних особливостей українських реалій. Вказані стандарти можуть бути застосовані до практики надання всіх

адміністративних послуг та сприятимуть підвищенню їх якості, а також вдосконаленню всієї системи моніторингу адміністративних послуг.

Література

1. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід та пропозиції для України [Текст] / авт.-упоряд. В. П. Тимошук. К., Факт, 2003. 496 с.
2. Акер Л. Оцінка системи управління персоналом в органах виконавчої влади України [Текст] : [Звіт, підгот. на замовл. Світового банку за підтр. Центру сприяння інституц. розв. держ. служби при Гол. упр. держ. служби Укр.]. / ЛарсАкер. К., Центр спр. інституц. розв. держ. служби, 2005. 31 с.
3. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>.
4. Даньшина Ю. В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. Теорія та практика державного управління. 2011. Вип. 4. С. 467-475.
5. Драган І. О. Оцінка якості надання адміністративних послуг в контексті удосконалення механізму взаємодії органів влади з громадою. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=683>.
6. Эффективность государственного управления : пер. с англ. / общ. ред. С. А. Батчикова и С. Ю. Глазьева. – М.: Фонд «За экон. грамотность»; Рос. экон. журн. ; Изд-во ОА «Консалтбанкир», 1998. 848 с.
7. Загоруля О. Законодавче регулювання питання надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. URL: <http://www.minjust.gov.ua/0/4628>.
8. Занфіров В. А. Критерії якості управлінських послуг публічної сфери. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2009. № 4. С. 35–40.

9. Кірмач А. В. Оцінка якості адміністративних послуг / А. В. Кірмач, В. П. Тимошук. К. : Факт, 2005. 88 с.
10. Оболенський О. Ю. Державне управління та державна служба: сучасні напрями розвитку / О. Ю. Оболенський. Одеса : АО «БАХВА», 2003. 320 с.
11. Петьовка В. Про запровадження системи управління якістю у сферу надання адміністративних послуг: окремі проблеми та шляхи їх розв'язання. URL: <http://www.viche.info/journal/3809/>
12. Попова О. О. Щодо критеріїв оцінювання якості надання адміністративних послуг (на прикладі адміністративних послуг, що надаються органами внутрішніх справ у сфері обігу зброї). Форум права. 2013. № 3. С. 490–495.
13. Садлер Дж. Повышение качества государственных услуг: опыт Великобритании. Проблемы теории и практики управления. 2000. № 3. С. 52-54.
14. Фільварочний Ю. Застосування оцінки якості надання адміністративних послуг. Ефективність державного управління. Збірник наукових праць. 2012. Вип. 30. С. 343-349.
15. Штефан О. Досвід зарубіжних країн у сфері підвищення якості публічних послуг. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали 5-ої регіон. наук.-практ. конф., 15 трав. 2008 р., м. Дніпропетровськ; за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпропетр.: ДРІДУ НАДУ, 2008. 308 с.

References

1. Administrative procedure and administrative services. Foreign experience and proposals for Ukraine [Text] / Ed. VP Tymoschuk. K., Fact, 2003. 496 p.

2. Acker L. Assessment of the personnel management system in the executive bodies of Ukraine [Text]: [Report, preparation. custom World Bank support Institutional Assistance Center. razv. state. of service under Gol. ref. state. service.] / LarsAcker. K., Center sp. institutes. razv. state. services, 2005. 31 p.
3. Babinova O. Problems of assessment of quality and efficiency of activity of local authorities. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>.
4. Danshina Y.V. Foreign experience in assessing the quality of administrative services. Public administration theory and practice. 2011. Iss. 4. P. 467-475.
5. Dragan IO Assessment of the quality of administrative service delivery in the context of improving the mechanism of interaction of public authorities with the community. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=683>.
6. Efficiency of public administration: trans. with English. / total ed. SA Batchikova and S. Yu. Glazieva. - M .: Foundation for Econom. literacy ”; Ross. econom. . ; Publishing house of OJSC “Consultbanker”, 1998. 848 p.
7. Zagorulia O. Legislative regulation of the issue of providing administrative services by executive bodies .URL: <http://www.minjust.gov.ua/0/4628>.
8. Zanfirov V.A. Criteria for the quality of management services in the public sphere. State and regions. Series: Public Administration. 2009. № 4. P. 35–40.
9. Kirmach A.V. Evaluation of the quality of administrative services / AV Kirmach, VP Tymoschuk. K.: Fact, 2005. 88 p.
10. Obolensky A.Y. Public administration and public service: modern directions of development / AY Obolensky. Odesa: Bakhva JSC, 2003. 320 p.
11. Pet'ovka V. On the introduction of quality management system in the field of administrative services: individual problems and ways of their solution. URL: <http://www.viche.info/journal/3809/>
12. Popova OO Regarding the criteria for assessing the quality of administrative services (for example, administrative services provided by law enforcement

- agencies in the sphere of arms trafficking). The forum is right. 2013. № 3. S. 490–495.
13. Sadler, J. Improving Public Service Quality: The UK Experience. Problems of management theory and practice. 2000. № 3. S. 52-54.
14. Filvarochnyi Y. Application of quality assessment of administrative services. Public administration efficiency. Collection of scientific works. 2012. Iss. 30. P. 343-349.
15. Stefan O. Experience of foreign country in the field of improving the quality of public services. Topical problems of European and Euro-Atlantic integration of Ukraine: 2008, 308 p.