

ЦЕНТР ПОЛІТИКО-ПРАВОВИХ РЕФОРМ

# **ОЦІНКА ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

Київ 2005

**ББК  
УДК**

**Рекомендовано до друку Науково-програмною радою  
Центру політико-правових реформ**

Відповідальний редактор:  
І.Б.Коліушко, Голова Центру політико-правових реформ

**Оцінка якості адміністративних послуг//Тимошук В.П.,  
Кірмач А.В. — К.: Факт, 2005. — 88 с.**

У виданні подається погляд експертів Центру політико-правових реформ на проблему оцінки якості адміністративних послуг. З урахуванням міжнародного досвіду пропонується перелік критеріїв для оцінки якості надання адміністративних послуг, розкривається зміст кожного критерію та надаються пропозиції щодо встановлення стандартів спрямованих на підвищення якості надання адміністративних послуг.

Крім того, читачі мають можливість ознайомитися з проектом Концепції «Адміністративні послуги — нова якість держави» як стратегічним баченням Центру політико-правових реформ розвитку даної сфери суспільних відносин.

Видання адресоване працівникам органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, а також особам, які цікавляться проблематикою адміністративної реформи.

**Це видання здійснено завдяки фінансовій підтримці Програми Добросусідства Міністерства закордонних справ Данії і партнерства між Центром політико-правових реформ і Датським Інститутом з прав людини.**

**«The development of this publication was supported by Neighborhood Program of the Danish Ministry of Foreign Affairs and the partnership between the Centre for Political and Legal Reforms and the Danish Institute for Human Rights».**

**ISBN 966-359-023-8**

© Тимошук В.П., Кірмач А.В., 2005  
© Центр політико-правових реформ, 2005

## ЗМІСТ

<b>1. Вступ</b> .....	4
<b>2. Теоретичні аспекти доктрини адміністративних послуг</b> .....	7
2.1. Визначення термінів .....	7
2.2. Принципи надання адміністративних послуг .....	9
2.3. Критерії та стандарти .....	11
2.4. Огляд зарубіжного досвіду .....	11
<b>3. Критерії оцінки якості надання адміністративних послуг</b> .....	19
3.1. Результативність .....	19
3.2. Своєчасність .....	20
3.3. Доступність .....	21
3.3.1. Наявність інформації про адміністративний орган .....	21
3.3.2. Територіальне розташування адміністративного органу ....	22
3.3.3. Режим доступу до приміщення адміністративного органу	23
3.3.4. Доступність бланків та інших формулярів .....	24
3.3.5. Доступність оплати послуги (якщо вона платна) .....	22
3.4. Зручність .....	25
3.4.1. Вибір способу звернення за адміністративною послугою ..	25
3.4.2. Простота адміністративної послуги .....	27
3.4.3. Організація особистого прийому .....	28
3.4.4. Зручний порядок оплати адміністративної послуги .....	30
3.5. Відкритість .....	30
3.6. Повага до особи .....	32
3.7. Професійність .....	33
<b>4. Висновки</b> .....	34
<b>5. Проект Концепції «Адміністративні послуги — нова якість держави»</b> ....	37
<i>Додаток № 1. Хартія громадянина. Урядова консультативна</i> <i>публікація із серії «Уайт пейпер»</i> .....	48
<i>Додаток № 2. Нагородження Відзнаками Хартії:</i> <i>інструкція для аплікантів</i> .....	63
<i>Додаток № 3. Моделі надання послуг</i> .....	67
<i>Додаток № 4. Громадяни перші</i> .....	71
<i>Додаток № 5. Послуги, орієнтовані на громадянина:</i> <i>відповідно до потреб канадців</i> .....	73
<i>Додаток № 6. Стратегія якості публічних послуг</i> .....	78
<i>Додаток № 7. Оцінювання публічних послуг</i> .....	80
<i>Додаток № 8. Встановлення стандартів обслуговування клієнтів</i> ...	83
<i>Додаток № 9. Форма оцінки якості</i> .....	86
<b>Список рекомендованої літератури. Інші видання Центру політико- правових реформ</b> .....	87

## 1. ВСТУП

Незалежно від власного бажання кожен громадянин періодично вимушений звертатися до органів виконавчої влади чи органів місцевого самоврядування за отриманням паспорта чи оформленням субсидії, за реєстрацією себе як суб'єкта підприємницької діяльності чи для отримання посвідчення водія, і з сотнями інших подібних справ. У нас ці питання і надалі вирішуються в режимі «виконавчо-розпорядчої діяльності органів державного управління». У багатьох сучасних демократичних державах подібну діяльність органів влади прийнято іменувати «адміністративними послугами». Перефразовуючи відомий вислів «як корабель назвеш, так він і попливе», можна сказати, що мета такого перейменування полягає у принциповій зміні ставлення держави в особі органів влади та їх службовців до громадянина. Це ставлення повинно бути аналогічним ставленню до споживача/клієнта у приватному секторі. При цьому мова йде зовсім не про плату, хоча де-факто вона сьогодні стягується за більшість адміністративних послуг (нерідко необґрунтовано або у завищеному розмірі), а насамперед про якість надання адміністративних послуг.

Ще з радянської доби для нас є добре знайомими черги в органах влади, відсутність необхідної інформації, обмеженість та незручність «прийомних годин», формалізм та зневажливе ставлення зі сторони чиновників. Окрім перерахованих, багато інших недоліків надання адміністративних послуг є найкращою ілюстрацією сучасного стану цієї сфери суспільних відносин. Але ми не повинні сприймати такий стан справ як норму. Як показує досвід західних демократичних країн, відносини між органами влади та громадянами можуть мати зовсім інший характер — рівноправний, партнерський. Щоб досягти цього стану потрібно багато передумов, зокрема демократичний політичний режим, належне правове регулювання адміністративної процедури тощо. Разом з тим, важливими для підвищення якості надання адміністративних послуг є низка інструментів «технологічного» характеру. До них, серед іншого, належить наявність критеріїв для оцінювання якості надання адміністративних послуг, щоб за результатами оцінки мати чітке бачення напрямків активності влади для підвищення цієї якості.

У вступному слові маємо також зазначити, що питання адміністративних послуг давно знаходиться в полі зору Центру політико-правових реформ (ЦППР). При цьому, виходячи з потреб практики, ми намагалися шукати відповіді насамперед у правовій площині за допомогою правових методів. Свого часу ЦППР навіть підготував проект Закону України «Про управлінські (адміністративні) послуги». Щоправда подальше опрацювання цієї тематики дещо скоригувало наші погляди у питанні форми правового регулювання відносин щодо надання адміністративних послуг.

Однією з перших публікацій в Україні з проблематики адміністративних послуг став науково-практичний нарис «Адміністративна реформа для людини» (2001 рік, за загальною редакцією І.Коліушка). Центром проводилися спеціалізовані дослідження з окремих проблем надання адміністративних послуг, в тому числі на замовлення органів державної влади (зокрема, Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України).

ЦППР має і практичний досвід реформування відносин щодо надання адміністративних послуг. Експерти Центру надавали консультативну допомогу у проекті щодо реформування системи надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування (на прикладі Львова). Проект ще не завершено, але позитивні зрушення вже мають місце, насамперед, варто відзначити запровадження «універсаму послуг» на базі виконкому Львівської міської ради.

Певним підсумком напрацювань ЦППР з проблематики адміністративних послуг стала книга «Адміністративна процедура та адміністративні послуги» (2003 рік, автор-упорядник В.Тимошук), у якій були викладені основні теоретичні аспекти доктрини адміністративних послуг, в тому числі дано визначення основних понять та ознак адміністративних послуг, запропоновано класифікацію адміністративних послуг та деякі відповіді на питання стосовно плати за адміністративні послуги, проаналізовано недоліки «переліків платних послуг», висунуті пропозиції щодо кращої організації надання адміністративних послуг тощо.

Видання, що пропонується до Вашої уваги нині, присвячено одному з найменш досліджених аспектів проблематики адміністративних послуг — питанню оцінки якості надання адміністративних послуг.

В межах цього дослідження ми намагались виробити чіткі, зрозумілі критерії, за якими можна оцінити якість будь-якої адміністративної послуги, пояснити спосіб та порядок їх використання. На сьогодні ці критерії можуть бути застосовані з ініціативи будь-якого органу виконавчої влади чи органу місцевого самоврядування, що надають адміністративні послуги.

Основним змістом цієї праці ми бачимо визначення якісної адміністративної послуги та надання порад, яким чином досягти цієї якості. Також можна йти від супротивного — спираючись на характеристики неякісної послуги, визначити чого бракує в організації її надання та зосередити діяльність органу на подоланні цих недоліків.

Ми визнали за доцільне опублікувати також матеріали з досвідом деяких зарубіжних країн (переклади, описи та витяги політичних документів, нормативних актів, аналітичних досліджень), присвячені проблематиці публічних послуг та оцінюванню їх якості.

## 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОКТРИНИ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

### 2.1. Визначення термінів

Для вироблення критеріїв оцінки якості надання адміністративних послуг пропонуємо, насамперед, чітко визначити поняття «адміністративні послуги».

Методологічною основою доктрини адміністративних послуг є концепція служіння держави (влади) людині (суспільству), тому категорія «адміністративних послуг» в своїй основі має те ж навантаження, що й у приватному праві (секторі), — це діяльність щодо задоволення певних потреб особи, яка здійснюється за зверненням цієї особи.

**Адміністративну послугу** можна розглядати в двох аспектах:

а) як публічно-владну *діяльність* адміністративного органу спрямовану на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації прав фізичної або юридичної особи, яка здійснюється за заявою цієї особи;

б) як *результат* публічно-владної діяльності адміністративного органу спрямованої на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи, яка здійснювалась за заявою особи.

Ідентифікувати діяльність органів влади як надання адміністративних послуг можна завдяки *ознакам*, які мають адміністративні послуги:

1) адміністративна послуга надається за *заявою* фізичної або юридичної особи. Тому так звана «втручальна» діяльність адміністративного органу (перевірки тощо) не є адміністративною послугою;

2) надання адміністративних послуг пов'язане із забезпеченням умов для реалізації *суб'єктивних прав* конкретної особи. Найбільш типовими зразками адміністративних послуг є різноманітна діяльність щодо проведення реєстрації, видачі дозволів (ліцензій) тощо;

3) адміністративні послуги надаються виключно *адміністративними органами* шляхом реалізації *владних повноважень*. Поняття «адміністративного органу» тут вживається не так в *устроєвому* (статутному, організаційному) значенні (такими, наприклад, є органи виконавчої влади, виконавчі органи місцевого самоврядування), як у *функціональному*. Тобто органом може вва-

жатися будь-який суб'єкт (в тому числі установа, організація, підприємство незалежно від форми власності тощо), який на виконання закону чи у порядку делегування здійснює функції державного управління або місцевого самоврядування. Наприклад, адміністративними органами у функціональному значенні є бюро технічної інвентаризації (які мають сьогодні статус державно-комунальних підприємств) при вчиненні певних реєстраційних дій тощо. Отримати конкретну адміністративну послугу можна, як правило, тільки в одному адміністративному органі (наприклад, зареєструватися суб'єктом підприємницької діяльності фізична особа може лише у районній державній адміністрації чи виконкомі за місцем проживання). В цьому сенсі адміністративний орган володіє «монополією» на надання такої адміністративної послуги. Застереження щодо владності має на меті «відсіяти» різні супутні послуги господарського характеру, які сьогодні мають право надавати багато органів виконавчої влади в Україні;

4) право на отримання особою конкретної адміністративної послуги та відповідне повноваження адміністративного органу має визначатися лише *законом*;

5) результатом адміністративної послуги в процедурному значенні є *адміністративний акт* — рішення або дія адміністративного органу, яким задовольняється звернення особи. Такий адміністративний акт має конкретного адресата — споживача адміністративної послуги, тобто особу, яка звернулася за даною послугою.

У ширшому значенні, адміністративною послугою можна вважати звернення до адміністративного органу не лише за юридичним оформленням суб'єктивних прав особи, а й щодо виконання обов'язків фізичної або юридичної особи. Наприклад, відповідно до закону, фізичні та юридичні особи зобов'язані періодично подавати звіти до податкових органів. Організація прийому таких звітів має здійснюватися на тих самих засадах, що й надання інших адміністративних послуг.

Варто показати різницю між поняттям «адміністративні послуги» та деякими іншими суміжними категоріями.

Послуги, що надаються державою та місцевим самоврядуванням, складають сферу *публічних послуг*.

Принципова відмінність між публічними послугами та послугами приватного сектору полягає у тому, що приватний сектор намагається максимально розширити асортимент послуг, а номенклатура публ-



ічних послуг має ґрунтуватися на принципі — держава робить тільки те, що не може або не повинен робити приватний сектор.

За ознаками суб'єкта, що надає публічні послуги, необхідно розрізняти державні та муніципальні (комунальні) послуги.

*Державні послуги* — це послуги, що надаються органами державної влади (як правило, лише виконавчої) та державними установами, організаціями, підприємствами.

*Муніципальні (комунальні) послуги* — послуги, що надаються органами місцевого самоврядування та комунальними установами, організаціями, підприємствами.

За суб'єктом, який несе відповідальність за надання публічної послуги та джерелом її фінансування (видом бюджету), до державних послуг можна віднести також послуги, які надаються органами місцевого самоврядування та недержавними установами, організаціями, підприємствами в порядку виконання делегованих державою повноважень тощо, а до муніципальних послуг — послуги, які надаються за рахунок місцевих бюджетів.

*Адміністративні послуги* — це публічні послуги, які надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, іншими уповноваженими особами, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень.

Виокремлення адміністративних послуг необхідне для відмежування публічно-службової діяльності адміністративних органів від господарських відносин. Крім того, адекватне розуміння категорії адміністративних послуг важливе для встановлення стандартів обслуговування та покращення якості надання адміністративних послуг.

## **2.2. Принципи надання адміністративних послуг**

Питання адміністративних послуг тісно пов'язане з правовим регулюванням адміністративної процедури та загальними вимогами до публічної адміністрації (у даному випадку це сукупність адміністративних органів). У демократичних країнах кожній особі гарантується право на неупереджене, чесне вирішення її справи за обґрунтований проміжок часу. Це право включає: право особи бути вислуханою до прийняття будь-якого індивідуального рішення, що може на неї негативно вплинути; право кожної особи на доступ до матеріалів справи, які її стосуються; зобов'язання адміністративних органів обґрунтовувати свої рішення. Зазначені права повинні бути закріплені на законодавчому рівні та стосуватися усіх адміністративних органів без винятків.

Загалом, відносини публічної адміністрації та приватних осіб повинні будуватися на принципах:

- *верховенства права* як пріоритету прав та свобод людини і громадянина, справедливості та гуманізму у діяльності публічної адміністрації;
- *законності* як діяльності публічної адміністрації відповідно до повноважень та у порядку визначених законом;
- *відкритості* як доступності для громадян інформації про діяльність та рішення публічної адміністрації, а також іншої публічної інформації;
- *процедурної справедливості* як гарантування зваженого та неупередженого застосування права, поваги до людини, захисту її честі та гідності;
- *пропорційності* як вимоги щодо обмеження адміністративних дій метою, якої необхідно досягти, а також обов'язку публічної адміністрації зважати на наслідки своїх рішень, дій та бездіяльності;
- *підконтрольності* як обов'язкового внутрішнього та зовнішнього, в тому числі судового, контролю за діяльністю публічної адміністрації;
- *відповідальності* як обов'язку кожного адміністративного органу відповідати за свої дії та прийняті рішення перед особою та суспільством.

Особлива увага має бути приділена процедурним гарантіям захисту прав приватних осіб, до числа яких належать:

- забезпечення права приватної особи бути вислуханою перед прийняттям адміністративного акта;
- доступу адресата адміністративного акта або заінтересованої особи до матеріалів справи;
- обмеження дискреційних повноважень адміністративних органів з урахуванням принципу пропорційності;
- прийняття адміністративного акта протягом розумного (обґрунтованого) строку;
- обов'язкового мотивування (обґрунтування) адміністративного акта;
- визнання права приватної особи на допомогу та представництво в адміністративній процедурі;
- наявності засобів правового захисту від адміністративного акта та обов'язкового повідомлення адміністративним органом порядку його оскарження.

Сьогодні правове регулювання адміністративної процедури в Україні здійснюється, як правило, на підзаконному рівні, і при цьому особливо гострою проблемою є захист прав та законних інтересів приватних осіб. Тому проект Адміністративно-процедурного кодексу України<sup>1</sup>, як загальний законодавчий акт, що повинен урегулювати процедурні відносини між приватними (фізичними та юридичними) особами і публічною адміністрацією, потребує якнайшвидшого розгляду та прийняття. Принципи та правила, викладені у цьому загальному законі, повинні пронизувати будь-які інші нормативні акти, які стосуються відносин між приватною особою та публічною адміністрацією.

### **2.3. Критерії та стандарти**

У цьому дослідженні основну увагу буде зосереджено на *діяльності* адміністративних органів, оскільки нашим завданням є вироблення рекомендацій щодо визначення критеріїв оцінки якості саме *надання* адміністративних послуг. «Результат» («результативність») повинен враховуватися як один з критеріїв оцінки якості надання адміністративних послуг, який суттєво впливає на загальну оцінку якості.

Під оцінкою якості надання адміністративних послуг розуміють перевірку діяльності адміністративного органу щодо надання адміністративних послуг, в тому числі результату такої діяльності на відповідність офіційно встановленим вимогам та/або очікуванням споживачів.

Для оцінки якості надання адміністративних послуг необхідно визначити критерії за якими може здійснюватись така оцінка.

Термін «**критерій**» у словниках визначається як «підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило, мірка»<sup>2</sup>. У цілях нашого дослідження під критерієм можна розуміти підставу для оцінки якості надання адміністративних послуг. Наприклад, оцінка якості надання адміністративних послуг може здійснюватися за таким критерієм як «своєчасність». Сукупність таких критеріїв повинна повністю охопити діяльність адміністративного органу щодо надання адміністративної послуги. Проте для того, щоб оцінка якості була

---

<sup>1</sup> Проект Адміністративно-процедурного кодексу України, внесений Кабінетом Міністрів України 29 квітня 2004 року (реєстраційний номер Верховної Ради України 5462).

<sup>2</sup> Див. наприклад, Словник іншомовних слів <http://www.pcdigest.net>.

об'єктивною, необхідно мати чіткі, найкраще — кількісно визначені вимоги. Зокрема, щоб оцінити чи своєчасно було надано конкретну послугу необхідно опиратися на конкретні строки, встановлені для надання адміністративних послуг певного виду (наприклад, державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності має здійснюватися у 5-денний строк). У такому разі безпосереднім мірилом для оцінки якості надання адміністративних послуг виступає вже не сам критерій, а ці конкретні вимоги, які можна назвати «стандартами».

У вітчизняній науці, зокрема, юридичній під **«стандартом»** (від англ. *standart* — норма, зразок, модель; від франц. *standhard* — твердо стояти) прийнято розуміти документ, що встановлює для загального і багаторазового застосування правила, загальні принципи або характеристики, які стосуються діяльності чи її результатів, з метою досягнення оптимального ступеню впорядкованості у певній галузі<sup>3</sup>.

Для цілей нашого дослідження найвагомим у цьому визначенні є те, що під стандартом розуміється формально (офіційно) визначені вимоги. Таким чином, стандартами якості адміністративних послуг є конкретні вимоги щодо надання адміністративної послуги, яким повинна відповідати діяльність адміністративного органу, і за допомогою яких можна оцінити, наскільки якісно надається та чи інша адміністративна послуга.

Отже, для того, щоб мати змогу оцінювати якість надання адміністративних послуг та стандартизувати їх надання, є потреба у визначенні критеріїв оцінки якості надання адміністративних послуг. Принципово важливе призначення критерію полягає у тому, що він є основою для визначення одного або кількох стандартів надання адміністративних послуг. Винятками з цього правила можуть бути випадки використання оціночних критеріїв, які в своїй основі залежать від суб'єктивних чинників (наприклад, такий критерій як «повага до особи»). Але, за загальним правилом, критерій має бути придатним для вироблення на його основі стандартів надання адміністративних послуг.

Можна розрізнити такі категорії як «вищі стандарти» (найкращі), «мінімальні стандарти» (гірше не повинно бути), «спеціальні стандарти» (для окремого виду послуг), «загальні стандарти» (для всіх адміністративних послуг).

Стандартом у традиційному значенні слова є саме «мінімальні

<sup>3</sup> Юридична енциклопедія: В 6 т./Редкол.: Ю.С.Шемшученко (відп.ред.) та ін. — К.: «Укр. Енцикл.», 1998.— Т.5: П-С. — 2003. — С. 614.

стандарти». Це ті мінімальні вимоги, що забезпечують належний (мінімальний) рівень якості надання адміністративної послуги. Недотримання мінімального стандарту є підставою для негативного оцінювання якості надання адміністративної послуги.

Адміністративний орган повинен не лише дотримуватися мінімальних стандартів, але й самостійно підвищувати якість послуг, що ним надаються. Наприклад, якщо закон передбачає, що певна адміністративна послуга надається у певний строк, орган позитивно вирішуючи цю справу у коротший строк, робить надання послуги якіснішим.

Оцінка якості надання адміністративних послуг може здійснюватися з точки зору держави (внутрішня оцінка органу) та з точки зору споживачів (зовнішня оцінка). Крім того, можна виокремити «змішану» оцінку, яка здійснюється зовнішнім суб'єктом, який проте є не споживачем, а швидше «відповідальним надавачем» послуги (наприклад, вищий орган) або «контролером» (наприклад, омбудсмен при перевірці діяльності певного органу). Наприклад, дотримання органом встановлених державою стандартів означає якісне надання адміністративних послуг. При цьому споживачі можуть оцінювати цю якість і за вищезгаданими 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).

Наближення офіційних стандартів до очікувань особи є найважливішим орієнтиром у вдосконаленні системи організації надання адміністративних послуг. Тобто ідеальним є стан, коли вимоги щодо якості зі сторони споживачів та офіційно встановлені стандарти збігаються.

Таким чином, **«критерії оцінки якості надання адміністративних послуг»** — 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.

Поряд з цим, можна вивести також розуміння *критерію як мети*, тобто остаточної цілі або цінності. У цьому значенні, критерій виступає не стільки засобом оцінки якості надання адміні-

стративної послуги, скільки метою, до якої треба прагнути. Як мета критерій завжди є позитивною цінністю, так як спрямований на покращення результату, удосконалення процедури тощо. Прикладом критерію як мети може бути, запровадження принципу «одного вікна». Сьогодні багато стандартів надання послуг в українських реаліях виглядатимуть як мета.

Визначення чітких критеріїв оцінки якості надання адміністративних послуг є необхідним кроком у реформуванні сфери публічних послуг в Україні. Встановлення переліку критеріїв, визначення на їх основі стандартів є обов'язковою умовою якісного розвитку сфери публічних послуг. Для кожної особи, споживача адміністративних послуг, наявність чітких критеріїв оцінки якості та стандартів — це найкращий спосіб забезпечення її прав та законних інтересів.

У сфері надання адміністративних послуг особливої ваги набуває процедура. Правове регулювання процедури є найважливішим засобом стандартизації надання адміністративних послуг, адже вона визначає такі аспекти надання адміністративних послуг як, наприклад, строки надання адміністративних послуг, способи звернення за адміністративною послугою тощо. Проте, поряд з правовими процедурними критеріями для впорядкування сфери адміністративних послуг та оцінки якості адміністративних послуг, мають застосовуватись інші — організаційні критерії (наприклад, доступність послуги/органу, наявність інформації про послугу тощо).

Кожен із критеріїв також має відповідати певним вимогам. По-перше, він має бути зрозумілим. По-друге, критерій повинен бути обґрунтованим (реалістичним). Крім того, вимогою до критеріїв оцінки якості та стандартів надання адміністративних послуг є вимога їх адекватності вимогам часу, а тому вони періодично мають переглядатися. Сукупність критеріїв повинна охопити найважливіші аспекти надання адміністративних послуг та бути достатньою для загальної оцінки якості надання адміністративних послуг.

Більша кількість критеріїв дає змогу найбільш точно оцінити якість надання адміністративних послуг. Проте важливо, щоб критерії, повністю охоплюючи всю організацію діяльності та діяльність щодо надання адміністративних послуг, все ж не дублювалися.

Для оцінки якості адміністративних послуг можна використа-

ти математичні формули, наприклад, визначити «вартість» кожного з критеріїв, і на цій основі виводити загальну оцінку. А для залучення споживачів до оцінки якості надання адміністративних послуг доцільно розробляти відповідні опитувальники (див. Додаток № 9).

#### **2.4. Огляд зарубіжного досвіду**

Враховуючи зарубіжний досвід організації надання публічних послуг громадянам та оцінки якості надання таких послуг, необхідно зазначити спершу те, що світова практика бере за основу оцінки якості думку безпосереднього споживача. Ще наприкінці 80-х років минулого сторіччя такий орієнтир в оцінці було визнано найважливішим. Протягом 90-х років багато розвинутих країн світу, зокрема, Велика Британія, США, Канада, Швеція, Фінляндія запровадили систему оцінювання роботи урядових органів, в тому числі з надання адміністративних послуг, що ґрунтується на очікуваннях та уподобаннях споживачів.

Передумовою здійснення такої оцінки є проведення широких соціологічних досліджень (опитувань, анкетувань, інтерактивних голосувань тощо) серед потенційних споживачів тієї чи іншої послуги. У деяких країнах цим займаються спеціальні структурні підрозділи органів, що надають адміністративні послуги. Головна мета таких досліджень — визначення очікувань споживачів послуг, які стають підставою для оцінювання якості послуг та встановлення стандартів роботи адміністративних органів, що надають послуги. Значну роль у цьому процесі відіграють неурядові організації.

Під час проведення соціологічних досліджень респондентам пропонується дати відповідь на чіткі питання аби визначити чи задоволені вони роботою органу. Ці питання формулюються виходячи із певних критеріїв функціонування органу. Наприклад, чи було легко знайти інформацію про орган, чи могла особа отримати необхідну інформацію телефоном, чи було ставлення службовців привітним, чи надано послугу протягом розумного часу тощо. За такими критеріями респонденти можуть проранжувати різні аспекти якості надання адміністративної послуги та оцінити роботу адміністративного органу в цілому.

На основі результатів проведеного дослідження, уповноважений орган випрацьовує певні стандарти. Наприклад, більшість опитаних споживачів послуги вважає обов'язковою можливість

замовлення певної послуги шляхом надсилання листа (факсом, електронною поштою) або наявність місць для паркування автомобілів біля адміністративного органу тощо.

Уповноважений орган може рекомендувати відповідним адміністративним органам нормативно закріпити визначені стандарти та працювати з подальшим дотриманням цих стандартів. «Сприйняття» адміністративним органом стандартів може здійснюватися як шляхом імперативного регулювання через вертикаль урядових органів, так і шляхом затвердження внутрішніх документів, що визначатимуть стандарти надання послуги даним органом.

Зарубіжний досвід не дає єдиної відповіді на питання про оптимальний перелік критеріїв оцінки якості публічних (чи адміністративних) послуг. Наприклад, у Канаді серед критеріїв якості називали своєчасність, професійність, компетентність службовців, люб'язність, комфорт, справедливість, результат (див. Додаток № 5). Ці критерії відображають насамперед очікування споживачів.

У Фінляндії оцінку публічних послуг пропонувалося здійснювати за такими групами критеріїв, як менеджмент та персонал, процедури та структура органу, якість та задоволеність споживача, економність та ефективність, результативність (див. Додаток № 7). У даному випадку виходять не лише з позиції споживача, але й з публічних інтересів.

Як відомо, у Великій Британії велике значення у підвищенні якості публічних послуг відіграла *Хартія громадянина* (див. Додаток № 1). Урядом було визначено, що підвищувати якісь послуг необхідно шляхом встановлення стандартів роботи публічних служб щодо надання послуг. З часу запровадження у дію цієї Хартії з 1991 року не втратили своєї актуальності шість її ключових принципів, які стосуються:

- 1) стандартів (необхідності встановлення, оприлюднення та дотримання стандартів);
- 2) інформації та відкритості;
- 3) консультування;
- 4) поваги та готовності допомогти;
- 5) виправлення стану справ (уважного ставлення до скарг та, за можливості, врахування побажань скаржників);
- 6) ефективного використання коштів.

На основі Хартії Громадянина було встановлено десятки національних (загальнодержавних) та більше ста тисяч місцевих



хартій. Тобто окремі органи затверджували власні хартії, де визначали стандарти послуг, які ними надаються, та цілі, яких вони прагнуть досягти.

Реалізація Хартії Громадянина передбачала постійне оновлення та підвищення стандартів публічних послуг. Наприклад, з 1 квітня 1997 року було впроваджено шість нижченаведених «стандартів роботи для центрального уряду»:

1) відповідати на листи швидко та зрозуміло. Кожен орган повинен сам встановити стандарти щодо відповіді на листи і оприлюднити цю інформацію;

2) прийняти особу протягом 10 хвилин для будь-якої зустрічі у будь-якому офісі уряду;

3) надавати чітку відповідь про свої послуги та щонайменше один номер для телефонних запитів або зв'язати особу з тим, хто може їй допомогти;

4) регулярно консультивати своїх клієнтів щодо послуг;

5) мати щонайменше одну процедуру опрацювання скарг щодо послуг та надсилати особі за її вимогою інформацію про таку процедуру;

6) робити все можливе аби послуги були доступні кожному, в тому числі людям з особливими потребами.

Оцінку дотримання вимог хартій здійснюють насамперед споживачі. Для того щоб стимулювати публічні служби підвищувати якість своїх послуг також було впроваджено нагородження так званою «Відзнакою Хартії». Подаватися на отримання цієї нагороди можуть організації, що безпосередньо надають адміністративні послуги (детальніше див. Додаток № 2). Для цього організація має довести, що вона дійсно надає *найкращі послуги*. Критеріями цього є:

1) встановлення, оприлюднення та відслідковування дотримання чітких *стандартів*, які легко оцінювати споживачеві послуги. Оприлюднення інформації про фактичне дотримання стандартів;

2) наявність повної та точної *інформації* про послугу доступною мовою. Крім того, кожен співробітник відповідної організації має надавати належну консультативну допомогу або іншим чином допомагати споживачеві;

3) проведення регулярних та систематичних *консультацій* зі споживачами послуг для вдосконалення якості надання послуг. Окремою частиною критерію є *можливість вибору* у споживача,

зокрема це стосується годин прийому, способу звернення, наявності мобільних офісів тощо;

4) *ввічливість службовців та бажання допомогти*. Критерій оцінюється позитивно, якщо піклування про споживача є для організації важливішим, ніж комфорт власних працівників;

5) *належне вирішення проблем*, яке включає вибачення, повне та зрозуміле пояснення (у разі виникнення проблем), швидке та ефективно реагування, а також забезпечення права на оскарження;

6) *ефективне та економне надання публічних послуг*;

7) *задоволеність споживачів*;

8) *удосконалення організацією якості послуг* протягом останнього часу;

9) наявність *планів удосконалення та інновацій* надання послуг на майбутнє.

### **3. КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

Очевидно, що більшість критеріїв, за якими працюють адміністративні органи в інших країнах можуть бути використані для вироблення засад оцінювання якості публічних послуг, в тому числі й адміністративних, в Україні.

Враховуючи те, що задоволеність споживача та орієнтація на споживача має бути основним принципом при визначенні критеріїв оцінки якості надання адміністративних послуг, а також з урахуванням сучасного стану надання адміністративних послуг в Україні, ми пропонуємо почати із встановлення мінімального набору критеріїв, що мають бути взяті за основу відповідними органами, а саме:

- 1) результативність;
- 2) своєчасність;
- 3) доступність;
- 4) зручність;
- 5) відкритість;
- 6) повага до особи;
- 7) професійність.

Кожен з цих критеріїв слід розглядати окремо, враховуючи всі структурні показники, що впливають на загальну оцінку якості за конкретним критерієм. Водночас не слід забувати, що на оцінювання якості послуги впливають всі критерії у комплексі, відповідно нехтування одним із них має відобразитись на загальній оцінці послуги.

#### **3.1. Результативність**

Критерій результативності передбачає відповідь на питання чи отримав споживач адміністративної послуги результат, на який він очікував (звичайно, якщо ці очікування законні). Якісною за критерієм результативності послуга є у разі надання органом адміністративної послуги, тобто отримання особою очікуваного результату. Законна, обґрунтована та своєчасна відмова у наданні послуги також означає якісну роботу органу, хоча послугу і не було надано.

Підставою для негативної оцінки за критерієм результативності є ненадання послуги у разі, коли вона повинна була бути

надана (незаконна відмова). Крім того, з точки зору внутрішнього аудиту негативної оцінки заслуговує надання послуги без законних підстав.

### **3.2. Своєчасність**

Своєчасність надання адміністративної послуги — один із найважливіших критеріїв якості надання адміністративної послуги, під яким розуміють надання адміністративної послуги (вирішення справи) у встановлений строк.

Офіційно встановлюваний строк надання певного виду адміністративних послуг має бути обґрунтованим (адекватним). Ці строки необхідно періодично переглядати. Основними показниками оптимального строку мають бути обґрунтовані очікування споживачів та реальні можливості органу дотриматись визначених строків. В ідеалі орган має надавати послугу якнайшвидше.

В окремих категоріях справ слід передбачити можливість прискореного надання послуги (у виняткових випадках, за підвищену плату тощо). Проте, адміністративні органи не повинні перетворювати механізм скорочених строків надання послуг на спосіб заробітку. Наприклад, сьогодні розгляд заявки на реєстрацію знаку для товарів та послуг триває близько двох років. Водночас, широко пропонується прискорена експертиза (за шість місяців) проте за надзвичайно високу плату<sup>4</sup>.

Належною буде якість адміністративної послуги за даним критерієм, якщо послуга надається споживачеві вчасно, тобто в передбачений законом строк.

Несвоєчасне надання адміністративної послуги, тобто прострочення, неврахування обставин конкретної справи, якщо була потреба у прискореному вирішенні є підставами для негативної оцінки якості послуги за цим критерієм. Важливо, щоб адміністративний орган у випадку неможливості своєчасного надання послуги інформував споживача про причини такої затримки та про строк, протягом якого послугу буде надано.

В сучасних українських умовах підставами для негативної оцінки, принаймні з точки зору споживача, можуть бути також офіц-

---

<sup>4</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про порядок сплати зборів за дії, пов'язані з охороною прав на об'єкти інтелектуальної власності» від 22.05.2001р. № 543.

ійне невстановлення строку надання адміністративної послуги або встановлення та формально-безпідставне *дотримання* необґрунтовано довгого строку (наприклад, сьогодні для видачі паспорту громадянина України для виїзду за кордон знову передбачено тримісячний строк)<sup>5</sup>.

### **3.3. Доступність**

Доступність адміністративної послуги як критерій оцінювання якості адміністративних послуг означає насамперед фактичну можливість особи звернутися за отриманням необхідної адміністративної послуги. Цей критерій включає такі показники:

- наявність інформації про адміністративний орган, в якому можна отримати необхідну послугу;
- доступне територіальне розташування адміністративного органу;
- режим доступу до приміщення адміністративного органу;
- доступність бланків та інших формулярів;
- доступність оплати послуги (якщо вона платна).

#### **3.3.1. Наявність інформації про адміністративний орган**

Першою проблемою для споживача при отриманні адміністративної послуги є невизначеність у питанні до якого саме органу потрібно звертатися за конкретною адміністративною послугою і як цей орган знайти. Наявність даної інформації та наявність достатньої кількості джерел такої інформації суттєво впливають на рівень доступності послуги.

Для забезпечення доступу до інформації про органи, які надають адміністративні послуги, необхідним є створення *довідкових ресурсів* (друкованих довідників, телефонних довідників та служб, інтернет-порталів тощо), де зацікавлені особи можуть одержати необхідну інформацію про те, до якого органу потрібно звернутись за отриманням певної послуги, як знайти цей орган тощо. При цьому органи влади повинні враховувати, де саме споживачі їх послуг можуть знайти необхідну інформацію. Наприклад,

---

<sup>5</sup> Див.: Положення про паспорт громадянина України для виїзду за кордон, затверджене Указом Президента України від 28 жовтня 1993 року N491/93 та Правила оформлення і видачі паспорта громадянина України для виїзду за кордон і проїзного документа дитини, їх тимчасового затримання та вилучення, затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 31 березня 1995 р. N231 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 24 березня 2004 р. N380).

деякі угоди (чи об'єкти, що є їх предметом) після нотаріального посвідчення мають бути зареєстровані в державних чи інших органах (ДАІ, БТІ тощо). В цих випадках адміністративний орган мав би забезпечити офіси нотаріусів інформацією про свою діяльність з надання адміністративних послуг. Адміністративні органи повинні бути спроможними проінформувати будь-яку особу не лише про свої послуги, але й про те, в яких органах можна отримати інші адміністративні послуги. Тобто у випадку, коли споживач помилково звертається до неналежного адміністративного органу, його працівники мають вказати споживачу компетентний орган.

Відсутність контактної інформації про адміністративний орган або її некоректність (застарілі телефонні номери, адреса тощо) є підставою для негативної оцінки роботи адміністративного органу за критерієм доступності.

В цьому ж контексті варто зазначити проблему *телефонного сполучення* із адміністративним органом. Робота адміністративного органу має бути побудована таким чином, щоб споживач, зателефонувавши до органу, міг легко отримати інформацію про його місцезнаходження, поради про те, як дістатись цього органу, інформацію про розпорядок роботи органу тощо. Серед негативних (проблемних) моментів телефонного сполучення можна виділити телефонні лінії із «стабільним» сигналом «зайнято» або відсутність відповіді, некомпетентність працівника, що відповідає телефоном тощо.

Висока позитивна оцінка за показником наявності інформації про адміністративний орган отримується, якщо можна легко визначити компетентний орган, вільно отримати правильну контактну інформацію, необхідну довідку телефоном тощо.

### **3.3.2. Територіальне розташування адміністративного органу**

На оцінку за критерієм доступності суттєво впливає показник територіального розташування адміністративного органу, що передбачає врахування певних факторів: *місцезнаходження органу*, його *віддаленість від споживачів*, наявність *сполучень громадського транспорту* тощо.

Адміністративні органи мають знаходитись у місцях, що є доступними для потенційних споживачів адміністративних по-

слуг. В цьому аспекті варто раціонально підходити до розміщення адміністративних органів в межах адміністративно-територіального поділу. Визначальними обставинами тут є специфіка конкретної адміністративної послуги, зокрема, кількість її потенційних споживачів та особливості категорій споживачів даного виду послуг (наприклад, пенсіонери, інваліди тощо). Адміністративні послуги мають бути максимально наближені до споживачів з метою мінімізації витрат часу та коштів останніх.

Важливими чинниками, що впливають на оцінку якості адміністративних послуг за цим критерієм, можуть бути *наявність вказівних знаків, під їзних шляхів, місць паркування автотранспорту* тощо.

Негативну оцінку за цим показником критерію доступності отримують адміністративні органи, що мають неадекватну віддаленість від споживачів, незручне для споживачів місцезнаходження, складні (погані) під'їзні шляхи тощо.

### **3.3.3. Режим доступу до приміщення адміністративного органу**

Режим доступу до приміщення адміністративного органу належить до критерію доступності адміністративної послуги. Під режимом доступу до приміщення адміністративного органу розуміється *доступність* адміністративного органу для окремого споживача послуги, тобто можливість останнього потрапити до місця надання адміністративних послуг без необхідності отримання окремого дозволу (перепустки) для входу в приміщення адміністративного органу.

Потрібно наголосити на принциповій недопустимості встановлення обмеження персонального доступу громадян до тієї частини адміністративного органу, де здійснюється прийом громадян, тобто безпосередньо надаються адміністративні послуги. Для цього доцільно розмежовувати приміщення адміністративного органу на ті, що стосуються робочих місць персоналу (тут є доцільним обмеження доступу для сторонніх осіб), та ті, що пов'язані з роботою зі споживачами адміністративних послуг (тут недопустимі обмеження вільного доступу громадян). Зокрема, до останніх належить канцелярія, приміщення, де розміщено інформацію про роботу органу та послуги, що ним надаються, консультаційні кабінети тощо. Ці приміщення мають бути відкриті для вільного доступу споживачів протягом всього часу роботи

адміністративного органу, а при можливості — і у позаробочий час. У цьому разі особа, плануючи звернутися за адміністративною послугою, зможе заздалегідь зайти і ознайомитися з інформацією щодо процедури її отримання, взяти бланк заяви, щоб заповнити її вдома тощо.

Встановлення пропускних систем в приміщення, де безпосередньо надається адміністративна послуга, є підставою для негативної оцінки якості адміністративної послуги за критерієм доступності.

#### **3.3.4. Доступність бланків та інших формулярів**

Ще одним показником, що визначає доступність адміністративної послуги, є доступність бланків заяви та інших формулярів, що стосуються отримання послуги. Звичайно, цей чинник має значення лише у випадку, якщо звернення за послугою має здійснюватись у певній обов'язковій формі шляхом заповнення стандартного формуляра, адже у випадку недотримання форми звернення адміністративний орган буде змушений відмовити у наданні послуги.

Під доступністю бланків та інших формулярів необхідних для отримання послуги слід розуміти фактичну наявність таких бланків у достатній кількості. Бланки заяв та інші обов'язкові формуляри повинні розміщуватися у вільному доступі та необхідній кількості в приміщенні органу. У крайньому разі такі бланки можуть видаватися у канцелярії органу на вимогу споживача. Типові документи, пов'язані з отриманням адміністративної послуги, також повинні бути розміщені в он-лайн доступі на Інтернет-сторінці відповідного адміністративного органу або урядовому веб-порталі.

Забезпечення користувачів послуги необхідними бланками — це обов'язок адміністративного органу. Відсутність бланків, покладення обов'язку пошуку бланку на споживача, «продаж» бланків за гроші — все це є підставами для негативної оцінки якості надання адміністративних послуг за критерієм доступності.

#### **3.3.5. Доступність оплати послуги (якщо вона платна)**

Розмір плати за послугу, як правило, має відповідати собівартості надання даного виду послуг. Стандартом повинно бути визначення плати за надання послуг певного виду у фіксованому



розмірі (у формі єдиного платежу). Цей розмір має бути відомим наперед для споживачів, і як правило, встановлюватися законом або у порядку, визначеному законом. Інформація про розміри та порядок оплати послуги має подаватися разом з інформацією про послугу.

Підставами для негативної оцінки якості надання адміністративних послуг за даним критерієм є невизначеність розміру плати за адміністративну послугу (за винятком випадків, коли дана послуга надається безкоштовно), непрозорість інформації про розмір та порядок оплати послуг, необґрунтовано високий розмір плати, «примушування» до сплати додаткових платежів тощо.

### **3.4. Зручність**

Зручність, як критерій оцінки якості надання адміністративної послуги, передбачає визначеність у питанні, наскільки враховано інтереси та потреби споживачів послуг при організації надання адміністративних послуг у конкретному органі. Зручність як критерій включає:

- вибір способів звернення за адміністративною послугою;
- простоту адміністративної послуги;
- організацію особистого прийому споживачів;
- зручність оплати послуги (якщо вона платна).

#### **3.4.1. Вибір способу звернення за адміністративною послугою**

Вибір способу звернення до адміністративного органу — це наявність у споживача декількох варіантів поведінки при зверненні до органу за адміністративною послугою.

Багато адміністративних органів працюють виключно за особистим (безпосереднім) зверненням особи. В Україні навіть формально за багатьма адміністративними послугами неможливо звернутися поштою, при цьому мотиви такого нормативного регулювання не завжди зрозумілі (наприклад, чому суб'єкт підприємницької діяльності не може отримати свідоцтво платника єдиного податку з використанням поштового зв'язку). Споживач зобов'язаний особисто з'явитися до адміністративного органу, щоб подати документи, а згодом отримати результат. Кількість послуг, що можуть бути отримані дистанційно (зокрема, поштою) є значно меншою, а процес використання вітчизняними органами

влади електронної пошти для спілкування з громадянами лише започатковується. Такий підхід особливо негативний, якщо послуга не надається на місцевому рівні, а, наприклад, лише у столиці. У цьому випадку в особи суттєво зменшуються можливості отримання послуги. Саме тому має гарантуватися можливість звернення за послугою поштою, а також отримання відповіді аналогічним способом. Єдиним винятком із цього правила мають бути адміністративні послуги, що за своєю специфікою потребують особистої присутності громадянина (наприклад, реєстрація шлюбу тощо).

Нааявність в особи різних способів звернення до адміністративного органу значно покращує якість надання адміністративних послуг та їх зручність для споживача. Доцільно закріпити максимум способів звернення за адміністративною послугою органу на нормативному рівні. При цьому необхідно стимулювати використання саме таких способів звернення, що потребують мінімальних витрат від споживачів, наприклад, пошта, електронна пошта тощо.

Використання електронної пошти, як найсучаснішого способу спілкування, значно пришвидшує процес отримання послуги та є найзручнішим з точки зору витрат часу і коштів споживача та держави. Використання звичайного поштового зв'язку та електронної пошти покращує також доступність послуги/органу, оскільки надає можливості для надання послуги навіть за умов значної територіальної віддаленості.

За таких умов адміністративний орган зможе більше уваги приділити удосконаленню внутрішньої організації процедури надання послуги, зокрема, зменшити певну кількість проблем, пов'язаних з особистим прийомом споживачів. У цих випадках значно зменшуються умови для вчинення корупційних діянь, адже відносини між органом і особою є прозорими, а «особистий» контакт особи та працівника адміністративного органу відсутній.

З точки зору доцільності ряд послуг (наприклад, отримання довідок про присвоєння ідентифікаційного коду фізичній особі) могли б надаватися навіть після *телефонного замовлення*. Практичною складністю тотального впровадження такого способу звернення є проблема належної ідентифікації особи та можливі зловживання. Але у деяких країнах особа може зателефонувати до

органу, назватись (як правило, необхідно також підтвердити свою особу номером паспорта або іншого ідентифікаційного документа) та замовити бажану послугу, а результат отримати поштою або відвідавши орган особисто.

Для повного задоволення критерію зручності, адміністративні органи мають надавати можливість споживачам адміністративних послуг звертатися за послугами через представника.

Відмова у наданні послуги через «незручний» для органу спосіб звернення, якщо такий спосіб передбачено законодавством, є підставою для негативної оцінки якості надання адміністративної послуги за критерієм зручності адміністративної послуги. Зрештою, так само може оцінити якість надання послуги споживач, якому з формальних підстав відмовлено у наданні послуги через недотримання офіційно встановленого (але необґрунтованого) способу звернення. Останній випадок має бути насамперед сигналом для органів, уповноважених на встановлення та зміну стандартів.

### **3.4.2. Простота адміністративної послуги**

Простота включає декілька чинників, зокрема, можна виділити: впровадження анкет та інших «допоміжних» форм; мінімізацію кількості інстанцій, залучених до надання адміністративної послуги.

Максимум спілкування між органами (погодження, експертизи тощо) має здійснюватися всередині адміністрації, а не перекладатися на особу. Бажано, щоб споживач мав справу лише з одним органом для отримання очікуваного результату. Для цього потрібно запровадити таку систему взаємодії адміністративних органів між собою, за якою всі проміжні етапи надання адміністративної послуги будуть здійснюватись органом самостійно, без залучення заявника. Запровадження принципу «одного вікна», створення універсамів послуг є важливими кроками у напрямку задоволення цього критерію якості надання адміністративних послуг.

Прикладами недотримання вимог простоти може розглядатись необґрунтовано складна процедура надання послуги, безпідставне вимагання додаткових документів, довідок тощо, перекладання обов'язків адміністрації на приватну особу.

### **3.4.3. Організація особистого прийому**

Організація особистого прийому, як показник у критерії зручності, включає, насамперед, два параметри: час особистого прийому та впорядкованість особистого прийому. Крім того, можна виділити такий чинник як наявність побутових зручностей.

Час особистого прийому — це час роботи адміністративного органу, протягом якого особа може звернутись за адміністративною послугою (з заявою чи вже за результатом). На час прийому громадян, насамперед, впливають такі показники як загальна кількість прийомних годин, а також їх зручність, яка визначається наявністю перерв та їх тривалістю, роботою органу у вечірній час, у вихідні дні тощо.

Час роботи адміністративного органу має бути адекватним до потреб споживачів, тобто відповідним кількості звернень. Для більшості «популярних» адміністративних послуг доцільно встановити максимально великий час доступності адміністративного органу. Ідеальною є ситуація, коли за адміністративною послугою можна звернутись протягом усього часу роботи адміністративного органу, а також, наприклад, у суботу, у вечірній час (наприклад, до 20-00) тощо. Також зручно для споживачів, коли адміністративний орган працює без перерв.

Години прийому споживачів мають визначатись з огляду на специфіку кожної окремої послуги та мають відповідати потребам споживачів. Зручний для громадянина час прийому не змушує його відпрошуватись з роботи, дозволяє планувати власний час тощо. Проте в окремих випадках навпаки немає потреби здійснювати «особистий прийом» у вихідні дні чи вечірні години. Наприклад, якщо певні послуги надаються лише юридичним особам, то цілком можливо обмежитись звичайною (нормальною) тривалістю робочого дня адміністративного органу. У схожий спосіб можуть діяти і служби зайнятості, адже споживачами їх послуг є безробітні громадяни, і т. п.

Важливо, щоб час, протягом якого органом надаються адміністративні послуги, був чітко визначеним та офіційно оприлюдненим для споживачів при вході в адміністративний орган, в інформаційних матеріалах, періодично оприлюднювався в місцевих засобах масової інформації тощо.

Неприпустимими є порушення встановлених органом годин прийому з боку працівників органу: пізніший початок прийому

чи завчасне завершення прийому, ненормативні перерви тощо. Непроведення прийому в призначені для цього години, зменшення офіційно встановленого часу прийому громадян є підставою для негативної оцінки якості надання адміністративної послуги за критерієм зручності.

Звичайно, ідеальною є ситуація, коли робота адміністративного органу із надання послуг проводиться без створення черг очікування, тобто особа може в будь-який час звернутись за адміністративною послугою і не змушена проводити час у черзі. Але якщо такі черги є закономірними, то виникає потреба у *впорядкованості особистого прийому*, що передбачає організацію роботи з прийому споживачів, встановлення черговості обслуговування тощо. Тобто обов'язок належної організації черговості прийому громадян має бути покладено саме на адміністрацію. Неорганізовані черги, конфлікти між споживачами — це наслідок неякісної роботи адміністративного органу.

У порівнянні з традиційною для нас «живою чергою», значно якіснішою є впорядкована організація прийому громадян. Наприклад, запровадження номерної системи черговості. В розвинутих країнах досить поширеною є практика, коли громадянин звертаючись до адміністративного органу, в рецепції (приймальні) отримує жетон із порядковим номером. Безпосередній прийом громадян ведеться у порядку черговості номерків. Таким чином, громадянин, отримавши свій жетон із номером може спокійно чекати години свого прийому та розпоряджатись своїм часом на власний розсуд.

Інший спосіб підвищення якості — це можливість попереднього запису. Наприклад, особа сама вписує своє прізвище навпроти певної години прийому у журналі реєстрації (як це, до речі, сьогодні практикується у багатьох вітчизняних закладах охорони здоров'я) або такий запис здійснюється по телефону. При цьому важливо, щоб механізм попереднього запису був захищеним від можливих зловживань з боку працівників адміністративного органу.

З метою запровадження якісного обслуговування користувачів адміністративних послуг доцільно встановлювати стандарти очікування в черзі. Такі стандарти повинні визначатись з урахуванням декількох факторів, зокрема, кількості послуг, що надаються органом, кількості потенційних споживачів, кількості часу, що зат-

рачається на обслуговування одного споживача, реальної можливості органу дотримуватись стандарту тощо. Встановлені стандарти мають ґрунтуватись на очікуваннях споживачів та сприяти максимальній задоволеності останніх від якості надаваної послуги.

Крім того, важливим елементом турботи про споживачів, зокрема у разі, коли вони змушені очікувати у черзі на особистий прийом, є наявність побутових зручностей в приміщенні, де ведеться особистий прийом (облаштування сидячих місць для очікування у черзі, наявність питної води, туалетів тощо).

Варто зазначити, що в країнах із розвиненим застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій в діяльності публічної адміністрації проблема черг втрачає актуальність, адже громадяни мають можливість отримувати велику кількість адміністративних послуг завдяки використанню електронних комунікацій (електронної пошти).

#### **3.4.4. Зручний порядок оплати адміністративної послуги**

Цей показник критерію зручності має значення у випадку, коли надання адміністративної послуги є платним. Адміністративний орган має створювати умови для забезпечення зручного порядку оплати адміністративних послуг. З цією метою у приміщенні адміністративного органу, особливо якщо він надає велику кількість послуг, може бути розміщено відділення (каса) банку. Таким чином плата за надання адміністративної послуги (державного мита, збору тощо) буде здійснюватись безпосередньо в приміщенні органу, що значно полегшить обов'язок громадянина зі сплати вартості послуги.

Підставами для негативної оцінки якості надання адміністративних послуг за даним показником критерію є незручність порядку оплати вартості адміністративної послуги, в тому числі й необхідність відвідати банк, який розташовано далеко від органу, або незручний час роботи відділення чи каси, що розташована у приміщенні органу тощо.

#### **3.5. Відкритість**

Під критерієм відкритості розуміється:

- наявність інформації, необхідної для отримання адміністративної послуги: які документи потрібно подати для отримання послуги.

мання послуги, скільки буде тривати розгляд звернення особи, розмір збору (плати), хто є відповідальним за надання послуги тощо;

■ можливість отримання консультативної допомоги.

Інформація, за загальним правилом, має розміщуватись в довідкових матеріалах про надання адміністративної послуги. До того ж, зразки заповнення документів, опис процедури надання послуги має міститись на інформаційних щитах в приміщенні органу, в брошурах, які користувач може вільно отримати. Важливо, щоб інформація, що розміщена в такий спосіб, була повною, актуальною та зрозумілою для пересічного громадянина (в значенні простоти та мінімального використання спеціальної термінології).

З метою забезпечення користувачів інформацією про послуги повинні використовуватись також нові інформаційні технології. Зокрема, є потреба у створенні спеціалізованих інтернет-ресурсів загальнодержавного, галузевого рівня та окремих органів з повною, актуальною та легкодоступною інформацією (в тому числі формулярами заяв та інструкціями з їх заповнення). Неабиякого значення тут набуває безпосередньо стиль подання матеріалу на сторінці, наявність рубрикаторів, можливості пошуку за контекстом тощо.

Очевидно, що відсутність такої інформації, її неповнота, неактуальність є підставою для негативної оцінки якості надання адміністративної послуги за критерієм відкритості.

Важливо також, щоб інформація була доступною не лише у «пасивному» вигляді (друковані матеріали, веб-ресурси, інформаційні щити). Працівники адміністративного органу повинні надавати належну консультаційну допомогу щодо відповідних адміністративних послуг або іншим чином допомагати споживачеві. Наприклад, це може бути допомога у заповненні заяв, формулярів, роз'яснення порядку та процедури отримання адміністративної послуги, допомога в підборі та оформленні документів тощо. Якщо працівник не є компетентним з питання, яке йому адресується, він має конкретно вказати споживачу, до кого йому слід звернутись.

Консультавання має бути обов'язковою складовою роботи адміністративного органу із надання послуг. Відмова від надання консультації або численні «пересилання» до інших працівників є підставою для негативної оцінки якості послуги за цим критерієм.

Важливо, щоб інформацію про роботу органу та процедуру надання послуги можна було легко отримати телефоном, в електронній формі тощо. Якість та оперативність спілкування надавачів адміністративних послуг зі споживачами безпосередньо впливають також на оцінку якості надання адміністративних послуг за такими критеріями як доступність та зручність.

### **3.6. Повага до особи**

Незалежно від того, яким способом відбувається спілкування приватної особи — споживача адміністративної послуги з адміністративним органом важливим аспектом, особливо в українських умовах, є питання поваги до особи. Звичайно даний критерій є досить суб'єктивним, адже у більшості випадків ґрунтується на власному життєвому досвіді споживача. Проте можуть бути і цілком об'єктивні підстави для оцінки якості надання адміністративних послуг за даним критерієм, зокрема, якщо цей критерій включатиме в себе не лише шанобливе (ввічливе) ставлення до особи, а й дотримання принципу рівності.

Під рівністю мається на увазі встановлений Конституцією України принцип недискримінаційності, тобто заборони надання привілеїв чи інших переваг, а також невиправдане встановлення обмежень. Адміністративна послуга повинна надаватися однаково якісно для всіх споживачів, в однаковий строк, із однаковими вимогами, тобто має бути дотримано однакове ставлення до всіх споживачів адміністративної послуги.

В цьому контексті доцільно розглянути проблему «пільговиків». Як правило, це має значення для організації належного прийому громадян. Проте кількість категорій осіб, що мають встановлені законом пільги при отриманні адміністративних послуг, має бути мінімальною, а підстави їх виокремлення обґрунтованими.

Підставами для негативної оцінки якості надання адміністративних послуг за критерієм поваги до особи є некоректність працівників адміністративного органу у спілкуванні, небажання допомогти, безпідставне пріоритетне обслуговування окремих громадян тощо. Зрештою можна розцінювати як неповагу до особи незабезпечення побутових зручностей у місцях прийому громадян, невикористання усіх комунікаційних можливостей адміністративного органу тощо.



До речі, у багатьох країнах з метою підвищення дисципліни працівників адміністративного органу та забезпечення персональної відповідальності за якість спілкування з громадянами службовці адміністративних органів зобов'язані носити «бейджі» з власним іменем і посадою, а також представлятися громадянину (називати своє ім'я та посаду) при спілкуванні телефоном, електронною поштою тощо.

### **3.7. Професійність**

Під *професійністю* потрібно розуміти рівень кваліфікації працівників адміністративного органу, виявлений при наданні адміністративних послуг, зокрема: знання та дотримання процедури надання послуги, наявність навичок по роботі з клієнтами тощо. Професійність працівника знаходить свій прояв в обґрунтованості вимог, що ставляться до споживача, конкретності та коректності зауважень до поданих документів тощо.

Підставами для негативної оцінки якості надання адміністративної послуги за критерієм професійності є виникнення перешкод у наданні адміністративної послуги, зумовлених низькою кваліфікацією працівника. Це можуть бути навіть випадки, коли справа вирішується результативно та своєчасно, але не завдяки належній кваліфікації працівника, а через надмірну активність та поінформованість приватної особи. Звичайно, даний критерій є достатньо суб'єктивним.

## 4. ВИСНОВКИ

Кожна особа має отримувати якісні послуги як в приватному, так і публічному секторі. Забезпечення належного рівня якості надання адміністративних послуг потребує здійснення низки системних заходів.

Впровадження доктрини адміністративних (та загалом публічних) послуг, як одного з пріоритетних напрямків державної політики, сприятиме становленню України як демократичної держави, в якій людина, її права та свободи є найвищою цінністю. При цьому впровадження доктрини адміністративних послуг необхідно здійснювати разом з іншими напрямками адміністративної реформи, зокрема, з структурно-функціональними змінами в системі органів виконавчої влади, реформуванням державної служби тощо. Ефективним кроком для покращення якості надання адміністративних послуг було б виокремлення в системі органів виконавчої влади тих органів або підрозділів, для яких основною, а ще краще єдиною, функцією є саме надання адміністративних послуг.

Головною метою запровадження оцінки якості надання адміністративних послуг, як і загалом впровадження доктрини адміністративних послуг, є покращення відносин між владою та громадянами. Безпосереднім призначенням оцінки якості надання адміністративних послуг є підвищення якості надання адміністративних послуг, зокрема:

- вироблення критеріїв оцінки якості надання адміністративних послуг дозволить об'єктивніше оцінювати роботу органів влади з надання послуг;
- на основі критеріїв оцінки якості надання адміністративних послуг можуть визначатися стандарти надання адміністративних послуг;
- залучення споживачів до оцінки якості надання адміністративних послуг дозволить чіткіше визначати пріоритетні проблеми у сфері надання адміністративних послуг та шляхи їх вирішення;
- органи, що надають адміністративні послуги, на основі критеріїв оцінки якості надання адміністративних послуг можуть складати перспективні плани розвитку (покращення якості надання адміністративних послуг);

- політичні суб'єкти, узагальнюючи результати оцінки якості надання адміністративних послуг, зможуть вживати заходи щодо покращення правового регулювання надання адміністративних послуг та інші кроки щодо удосконалення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Варто зауважити, що запропоновані нами критерії оцінки якості надання адміністративних послуг сформовані насамперед на очікуваннях споживачів. Звичайно, з точки зору публічних інтересів можна було б додати ще й інші критерії, наприклад, економичність (оцінка з точки зору кількості наданих послуг та витрачених на це публічних ресурсів) тощо.

Варто відзначити, що вище перераховані критерії мають статичний характер. Але надзвичайно важливим є врахування і динамічних критеріїв, насамперед, оцінка того, чи відбувається постійне вдосконалення організації надання адміністративних послуг (для цього має здійснюватися періодичне звітування про те, які заходи вжито за певний проміжок часу для покращення якості надання адміністративних послуг), чи є в органі перспективні плани удосконалення організації надання адміністративних послуг тощо. Це достатньо ефективні засоби стимулювання працівників адміністративних органів до вдосконалення власної діяльності.

Практична реалізація покращення якості надання адміністративних послуг має відбуватись у декількох аспектах. Насамперед варто наголосити на необхідності ухвалення Адміністративно-процедурного кодексу України, який би визначив термінологічний базис сфери адміністративних послуг та врегулював процедурні відносини між приватними (фізичними та юридичними) особами та публічною адміністрацією.

Роль політичної рамки для активізації діяльності влади щодо організаційного підвищення якості надання адміністративних послуг, на нашу думку, міг би виконувати програмно-концептуальний документ, наприклад, подібний до розробленої ЦППР Концепції «Адміністративні послуги — нова якість держави». Затвердження цієї Концепції Кабінетом Міністрів України зобов'язало б підпорядкованих урядові суб'єктів, які надають адміністративні послуги, керуватися зазначеними критеріями при організації надання адміністративних послуг. Крім того, ці кри-

терії мали б застосовуватись і органами місцевого самоврядування з урахуванням певних особливостей щодо реалізації власних та делегованих повноважень.

На завершення варто відзначити, що є необхідним проведення моніторингу того, як «працюють» встановлені критерії оцінки якості надання адміністративних послуг, як вони впливають на покращення цієї якості. За результатами такого моніторингу можливе внесення змін у перелік та опис існуючих критеріїв, а також внесення конкретних пропозицій щодо покращення якості надання адміністративних послуг.

## 5. ПРОЕКТ КОНЦЕПЦІЇ «АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ — НОВА ЯКІСТЬ ДЕРЖАВИ»\*

### 1. Призначення сучасної держави

Відповідно до Конституції України людина, її життя і здоров'я, честь та гідність є найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини визначають зміст та спрямованість діяльності держави. Все це вимагає переосмислення ролі держави та радикальної зміни відносин між владою та громадянами. Сучасна держава не керує суспільством, а надає йому послуги. Громадяни є не прохачами у відносинах з органами влади, а споживачами адміністративних послуг. Держава повинна орієнтуватися на потреби та очікування споживача адміністративних послуг, так як це відбувається у приватному секторі.

### 2. Теоретичні засади

Впровадження доктрини адміністративних послуг має здійснюватися на єдиних засадах, що вимагає визначення поняття «адміністративні послуги», з'ясування їх ознак та співвідношення з іншими суміжними категоріями.

Методологічною основою доктрини адміністративних послуг є концепція служіння, тому категорія «адміністративних послуг» в своїй основі має те саме навантаження, що й в приватному праві, а саме — це діяльність щодо задоволення певних потреб особи, яка здійснюється за зверненням цієї особи.

Послуги, що надаються державою та місцевим самоврядуванням, складають сферу *публічних послуг*.

Принципова відмінність між публічними послугами та послугами приватного сектору полягає у тому, що приватний сектор намагається максимально розширити асортимент послуг, а номенклатура публічних послуг має ґрунтуватися на принципі — держава робить тільки те, що не може або не повинен робити приватний сектор.

За ознаками суб'єкта, що надає публічні послуги, необхідно розрізняти державні та муніципальні (комунальні) послуги.

*Державні послуги* — це послуги, що надаються органами державної влади (як правило, лише виконавчої) та державними установами, організаціями, підприємствами.

\* Розроблено Центром політико-правових реформ.

*Муніципальні (комунальні) послуги* — послуги, що надаються органами місцевого самоврядування та комунальними установами, організаціями, підприємствами.

За суб'єктом, який несе відповідальність за надання публічної послуги та джерелом її фінансування (видом бюджету) до державних послуг можна віднести також послуги, які надаються органами місцевого самоврядування та недержавними установами, організаціями, підприємствами в порядку виконання делегованих державою повноважень тощо, а до муніципальних послуг — послуги, які надаються за рахунок місцевих бюджетів.

*Адміністративні послуги* — це публічні послуги, які надаються органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень.

Виокремлення адміністративних послуг необхідне для відмежування публічно-службової діяльності адміністративних органів від господарських відносин та для покращення якості надання адміністративних послуг.

Ідентифікувати діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування з надання адміністративних послуг можна завдяки *ознакам*, якими характеризуються адміністративні послуги:

1) адміністративна послуга надається *за зверненням* приватної фізичної або юридичної особи (далі — приватної особи). Контрольна діяльність (перевірки, ревізії, інспектування тощо) та інша «втручальна» діяльність адміністративного органу не є адміністративними послугами;

2) надання адміністративних послуг, пов'язане з забезпеченням умов для реалізації *суб'єктивних прав* конкретної приватної особи. Типовими зразками адміністративних послуг є різноманітна діяльність щодо проведення реєстрації, видачі дозволів, ліцензій тощо;

3) адміністративні послуги надаються виключно *адміністративними органами* через реалізацію *владних повноважень*. Поняття «адміністративного органу» вживається не тільки у статутному значенні (такими є органи виконавчої влади, виконавчі органи місцевого самоврядування), а й у функціональному. Тобто органом може вважатися будь-який суб'єкт (в тому числі установа, організація, підприємство незалежно від форми власності тощо), який на виконання закону чи у порядку делегування

здійснює функції державного управління або місцевого самоврядування. Отримати конкретну адміністративну послугу можна, як правило, тільки в одному адміністративному органі. В цьому сенсі адміністративний орган володіє «монополією» на надання такої адміністративної послуги;

4) *право* на отримання особою конкретної адміністративної послуги та відповідне *повноваження* адміністративного органу має *визначатися* лише *законом*;

5) результатом адміністративної послуги в процедурному значенні є *адміністративний акт* — рішення або дія адміністративного органу, яким задовольняється звернення особи. Такий адміністративний акт має конкретного адресата — споживача адміністративної послуги, тобто особу яка звернулася за даною послугою.

Отже, адміністративна послуга — це спрямована на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи публічно-службова діяльність адміністративного органу, яка здійснюється за заявою цієї особи.

### **3. Недоліки існуючої практики надання адміністративних послуг**

Сучасний стан надання адміністративних послуг характеризується багатьма недоліками об'єктивного та суб'єктивного характеру. Окремі проблеми зумовлені недосконалим законодавством, яке не завжди враховує потреби та інтереси приватних осіб при регулюванні їх відносин з адміністративними органами. Серед таких недоліків можна виділити:

1) наявність необґрунтованих видів адміністративних послуг;

2) «подрібнення» адміністративних послуг на окремі платні послуги;

3) перекладання обов'язків адміністративних органів щодо збирання довідок, візування, погодження на приватних осіб;

4) необґрунтована платність окремих видів адміністративних послуг;

5) необґрунтовано високі розміри плати за окремі види послуг;

6) обмеженість днів та годин прийому громадян;

7) проблеми доступу до інформації, необхідної для отримання адміністративних послуг;

8) необґрунтовано великі строки для надання окремих послуг;

9) суперечливе правове регулювання та неналежне регулювання процедурних питань;

10) фактичне зобов'язання приватних осіб отримувати супутні платні послуги, сплачувати «добровільні» благодійні внески.

Проте головною вадою діяльності адміністративних органів є ставлення до приватної особи як до прохача, орієнтація не на задоволення очікувань особи, а на формальне дотримання правил. Тому найважливішим завданням впровадження доктрини адміністративних послуг є впровадження ставлення до приватної особи як до споживача/клієнта. Це передбачає не обов'язковість стягнення плати за адміністративні послуги, а насамперед орієнтацію адміністративного органу на задоволення звернення приватної особи за прикладом приватного сектору.

Найтипівішими порушеннями законодавства у сфері надання адміністративних послуг є вимагання документів, не передбачених законодавством, або у формі, не передбаченій законодавством (нотаріально засвідчених копій документів тощо), та порушення строків надання окремих видів послуг.

Вкрай важливо зосередити увагу на вирішенні проблематики «переліків платних послуг», що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, утвореними ними установами, організаціями та підприємствами, що утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів.

На сьогодні інструмент «переліків платних послуг» використовується не для впровадження доктрини послуг (служіння), а з метою отримання коштів від приватних осіб. Більшість з видів діяльності, передбачених у цих переліках, не є адміністративними послугами, так як є загальними обов'язками усіх адміністративних органів (надання інформації, текстів нормативних актів, консультування тощо) або взагалі не пов'язані з реалізацією владних повноважень (ксерокопіювання, ламінування тощо).

Методологічною основою для упорядкування даної сфери відносин є вимоги Конституції України щодо визначення виключно законом повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Право адміністративного органу надавати будь-яку послугу є його повноваженням, і належною правовою підставою для здійснення цього повноваження є лише закон та акти, прирівняні до нього за ієрархією.



Адміністративною послугою є лише результативна діяльність цілісного характеру, тому необхідно припинити практику стягнення плати за окремі дії: надання бланків, оформлення документів тощо.

Підстави для платності надання публічної інформації та для визначення розміру плати повинні бути визначені законом. При цьому плата за надання інформації може братися лише тоді, коли пошук інформації та її обробка вимагають значних затрат робочого часу, а її розмір повинен визначатися з урахуванням критеріїв обсягу інформації, суб'єкта запиту інформації, мети запиту тощо.

Не є адміністративними послугами діяльність господарського характеру (копіювання документів, ламінування тощо). Надання таких платних послуг адміністративними органами має бути заборонено, оскільки це призводить до неефективного використання публічних ресурсів та до неналежного виконання публічних завдань.

Інспекції та інші контролюючі органи не повинні надавати жодних платних послуг.

Бюджетні установи, організації та підприємства можуть надавати адміністративні послуги лише у випадку, коли це прямо передбачено законом, або якщо такі повноваження їм надані (делеговані) органом державної влади, органом місцевого самоврядування відповідно до закону.

#### **4. Плата за адміністративні послуги**

Особливо гострими є проблеми віднесення окремих видів адміністративних послуг до платних, обґрунтованості визначення розмірів плати за них, прозорості цього процесу. Через невпорядкованість даної сфери суспільних відносин сьогодні за адміністративні послуги стягується і державне мито, і податкові збори та інші форми платежів.

За загальним правилом адміністративні послуги повинні бути платними, оскільки:

1) це справедливо, адже одні особи ніколи не звертаються за певними послугами, а інші регулярно. Фінансування надання послуг окремим особам за рахунок публічних коштів означало б перекладення зобов'язань зі споживача послуги на суспільство в цілому;

2) це може запобігати корупції, адже законна та прозора плата за послугу дає споживачеві право вимагати її належної якості;

3) плата за послуги може бути дієвим інструментом підвищення якості надання адміністративних послуг, якщо від цих коштів залежатиме фінансування відповідного адміністративного органу та преміювання службовців.

Безкоштовними для громадян повинні бути адміністративні послуги у справах пенсійного та соціального забезпечення. Безкоштовними можуть бути також послуги у випадках, коли розмір плати не виправдовує витрат, пов'язаних з її адмініструванням.

Плата за адміністративні послуги повинна визначатися:

- 1) законом або в порядку, встановленому законом;
- 2) у фіксованому розмірі;
- 3) як правило, на основі середньої собівартості надання даного виду послуг;
- 4) з обов'язковим проведенням консультацій з громадськістю (потенційними споживачами послуг).

У виняткових випадках, розмір плати за адміністративну послугу може бути вищим собівартості у разі, якщо:

1) це пов'язано з винятковими вимогами особи (наприклад, за терміновістю);

2) публічні інтереси зумовлюють підвищені фінансові вимоги до отримувача послуги або діяльність отримувача послуги має певний «конфлікт» з інтересами суспільства. Наприклад, ліцензування виробництва алкогольних напоїв або видача патенту на організацію грального бізнесу.

Потребують удосконалення також механізми оплати адміністративних послуг. Якщо розмір плати невисокий, а ймовірність прийняття негативного рішення незначна, то оплата може здійснюватися перед або разом з поданням заяви на отримання адміністративної послуги.

Якщо розмір плати за послугу високий, а дискреційні повноваження (можливість розсуду) органу широкі, доцільно, щоб плата вносилася після прийняття позитивного рішення. У таких випадках можуть стягуватися окремо витрати на провадження. Доцільно, щоб розмір цієї плати також визначався централізовано у фіксованому розмірі. Адміністративних послуг з таким порядком оплати повинно бути якнайменше.

Для оплати адміністративних послуг соціально-вразливими категоріями громадян повинні використовуватись не пільги, а механізми адресної допомоги або компенсацій.

## **5. Покращення якості надання адміністративних послуг**

Для покращення якості надання адміністративних послуг необхідно:

1) розмежувати органи, які займаються виробленням політики, та органи, які займаються поточним адмініструванням. В другій категорії необхідно виділити органи, які надають адміністративні послуги, та зосередити їх увагу на якісному наданні адміністративних послуг;

2) мінімізувати обсяг (номенклатуру) адміністративних послуг та залишити лише ті послуги, які зумовлені публічними інтересами. Для цього всі послуги, які надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування та створеними ними підприємствами, установами та організаціями необхідно переглянути і згрупувати: а) послуги, надання яких потрібно залишити за державою та місцевим самоврядуванням; б) послуги, надання яких може бути передано недержавним суб'єктам в порядку делегування або приватизації, але їх надання має здійснюватися під контролем та під відповідальність держави або місцевого самоврядування; в) послуги, які можуть бути скасовані без шкоди для суспільства та держави. Діяльність адміністративних органів, яка безпосередньо не пов'язана зі здійсненням владно-службових функцій, повинна бути взагалі заборонена для них. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування не повинні займатись господарською (підприємницькою) діяльністю. Діяльність щодо перегляду обсягу (номенклатури) адміністративних послуг повинна здійснюватися постійно;

3) максимально децентралізувати надання адміністративних послуг. Основним суб'єктом надання адміністративних послуг мають бути органи місцевого самоврядування. Це наблизить надання адміністративних послуг до споживачів, що не тільки зручно для останніх, але й сприятиме більш точному визначенню потреб та очікувань споживачів, підвищить відповідальність влади. Крім того, завдання щодо надання адміністративних послуг доцільно передавати через відкриті механізми тендерів, делегування не-

державним інституціям, органам професійного самоврядування тощо. Передача публічних завдань повинна відбуватися разом з відповідним публічним фінансуванням на цю діяльність;

4) регламентувати процедуру надання адміністративних послуг. Правова визначеність у процедурних питаннях зменшує можливості для зловживань та гарантує правову захищеність приватних осіб. При цьому процедура надання адміністративних послуг повинна ґрунтуватися на принципі цілісності (результативності) адміністративної послуги та принципі «єдиного вікна» — приватна особа подає заяву та, за потреби, необхідний мінімум документів, а збір довідок, погодження тощо має здійснюватися всередині адміністрації (всередині адміністративного органу та між адміністративними органами), а не покладатися на особу. При встановленні процедури надання адміністративної послуги необхідно орієнтуватися на кінцевий результат та не допускати «подрібнення» адміністративної послуги;

5) створити такі умови, за яких суб'єкти, що надають адміністративні послуги, в організації своєї внутрішньої діяльності могли керуватись принципами приватного сектору. Це повинно поширюватися насамперед на питання добору кадрів та управління персоналом, винагороди за працю. Працівники повинні бути зорієнтовані на досягнення результатів, з відповідними стимулами за їх досягнення, а не на формальне дотримання правил. Необхідно створити умови за яких оплата праці в адміністративних органах могла б досягати рівня оплати праці спеціалістів відповідної кваліфікації в приватному секторі;

6) виробити стандарти надання адміністративних послуг на основі стандартів аналогічних послуг у приватному секторі. Необхідно враховувати думку громадськості (через механізми консультування, громадських слухань, опитувань тощо) щодо доцільності запровадження нових адміністративних послуг, якості надання існуючих адміністративних послуг;

7) створювати «універсами послуг» («єдині офіси»), що дозволяє особі в одному місці отримати всі або більшість адміністративних послуг, які надаються на певному адміністративно-територіальному рівні; вести прийом громадян протягом усього робочого часу; організувати оплату послуг на місці. Сьогодні для цього необхідно заохочувати співпрацю органів виконавчої влади з органами місцевого самоврядування.

## **6. Оцінка та стандарти якості надання адміністративних послуг**

Обов'язковим напрямком підвищення якості надання адміністративних послуг є визначення критеріїв оцінки якості надання адміністративних послуг та стандартів якості надання адміністративних послуг.

Критеріями оцінки якості надання адміністративних послуг є показники, які визначають рівень задоволення потреб та інтересів споживачів адміністративних послуг, професійність діяльності органів, що надають адміністративні послуги.

Критерії є підставами для встановлення стандартів якості надання адміністративних послуг. Стандарти якості надання адміністративних послуг повинні регулярно переглядатися та покращуватися.

Оцінка якості надання адміністративних послуг повинна здійснюватися на основі критеріїв: результативності, своєчасності, доступності, зручності, відкритості, поваги до особи, професійності.

**1) «Результативність»** передбачає спрямованість діяльності адміністративного органу на позитивне вирішення справи, тобто на надання особі адміністративної послуги. Оцінка за критерієм результативності також передбачає орієнтацію на цілісність послуги, тобто отримання особою загального очікуваного результату.

**2) «Своєчасність»** надання адміністративної послуги передбачає дотримання установленого законом строку надання адміністративної послуги з орієнтацією на якнайшвидше вирішення справи. Орган, що надає адміністративну послугу, повинен враховувати законні інтереси особи щодо прискореного надання адміністративної послуги.

**3) «Доступність»** передбачає фактичну можливість особи звернутися за отриманням адміністративної послуги. Доступність включає:

- наявність інформації про орган, який надає відповідні адміністративні послуги, її достатність (повноту) та коректність; різноманітність та доступність джерел такої інформації, в тому числі можливість отримання інформації телефоном, через мережу Інтернет;
- територіальну наближеність органу до споживачів послуг; наявність сполучень громадського транспорту, вказівних знаків, під'їзних шляхів та місць паркування для приватного транспорту;

- можливість вільного (безперешкодного) доступу споживачів послуг в приміщення адміністративного органу;
- наявність та безкоштовність бланків та інших формулярів, необхідних для звернення за адміністративною послугою, можливість отримання таких бланків з веб-сторінки адміністративного органу;
- справедливий (обґрунтований) розмір плати за адміністративну послугу (якщо послуга платна).

**4) «Зручність»** передбачає врахування інтересів та потреб споживачів послуг в організації надання адміністративних послуг. Зручність включає:

- можливість вибору способу звернення за адміністративною послугою, в тому числі забезпечення можливості звернення поштою, електронною поштою тощо;
- впровадження принципу «єдиного вікна», коли споживач послуги звертається до відповідального органу, який самостійно організовує подальше надання адміністративної послуги без участі споживача; мінімізацію кількості інстанцій, залучених до надання адміністративної послуги; використання (застосування) анкет та інших стандартизовано-допоміжних форм;
- максимальний обсяг та зручність для споживачів часу особистого прийому громадян, чітку визначеність цього часу та його реальне дотримання; відсутність черг або впорядкованість (організованість) особистого прийому громадян, використання механізмів попереднього запису, прозорої (нумерованої) черги тощо;
- зручний порядок оплати адміністративної послуги (якщо послуга платна): плата повинна бути визначеною у фіксованому розмірі та за можливості здійснюватись безпосередньо в приміщенні органу.

**5) «Відкритість»** передбачає наявність та доступність необхідної для отримання адміністративної послуги інформації про процедуру надання адміністративної послуги; документи, які потрібно подати для отримання послуги, зразки заповнення документів; розмір та порядок оплати адміністративної послуги; посадових осіб, відповідальних за надання адміністративних послуг. Відкритість включає: наявність та якість довідкових ресурсів (інформаційних щитів, веб-сторінки органу тощо); можливість

отримання інформації телефоном та в електронній формі; можливість отримання консультативної допомоги.

**6) «Повага до особи»** передбачає ввічливе (шанобливе) ставлення до особи, її честі та гідності. Цей критерій також включає: готовність працівників органу допомогти споживачеві послуги в оформленні звернення; дотримання принципу рівності громадян; наявність побутових зручностей в органі, що надає адміністративні послуги (сидячих місць для очікування в черзі тощо).

**7) «Професійність»** передбачає наявність належного рівня кваліфікації працівників адміністративного органу. Професійність визначається продемонстрованим рівнем знань та дотриманням процедури надання адміністративної послуги, конкретністю та обґрунтованістю вимог, що ставляться до споживачів послуг тощо.

## **7. Правове регулювання**

Запровадження в Україні доктрини адміністративних послуг, забезпечення належної якості надання адміністративних послуг вимагає системного підходу до правового регулювання даної сфери суспільних відносин.

Першочергове значення має прийняття Адміністративно-процедурного кодексу України, який на основі провадження щодо розгляду заяв фізичних та юридичних осіб визначатиме принципи надання адміністративних послуг, правила щодо оплати адміністративних послуг, процедуру надання адміністративних послуг тощо.

Впровадження сучасних стандартів відкритості публічної інформації вимагає якнайшвидшої розробки та прийняття Закону «Про доступ до публічної інформації».

Для покращення якості надання адміністративних послуг органами виконавчої влади необхідно законодавчо визначити порядки їх організації та діяльності.

При правовому регулюванні конкретних видів адміністративних послуг необхідно дотримуватися загальних принципів надання адміністративних послуг, цілісності (результативності) адміністративної послуги, не допускати перекладання обов'язків адміністративних органів на приватних осіб та запровадження необґрунтованих послуг і вимог до приватних осіб.

## ХАРТІЯ ГРОМАДЯНИНА\*

### Урядова консультативна публікація із серії «Уайт пейпер»

*У цій публікації викладено зміст британської Хартії громадянина — документу, який визначає права громадян у їхніх стосунках із державними органами та службами Сполученого Королівства, описує стандарти роботи британських державних служб і принципи дії урядових структур.*

Хартія громадянина сьогодні досягла середини шляху 10-річної програми підвищення стандартів роботи державних служб.

Метою Хартії громадянина залишається надання таких послуг, у яких громадянин може мати впевненість і якими можуть пишатися всі державні службовці.

#### Вступ

1. Позитивний уряд є надзвичайно важливим: і сам по собі, і як ключ до нашої міжнародної конкурентноздатності. Окремі громадяни і підприємства мають право очікувати ефективних і чутливих державних послуг.

2. 1991 року з метою вирішення цього завдання уряд запровадив Хартію громадянина для поліпшення якості роботи і реакції державних служб. Вона була запроваджена у вигляді 10-річної програми, але вже змінила очікування громадськості: тепер клієнти справедливо вимагають від державних служб більше, а надавачі відповідних послуг підвищують стандарти, аби задовольнити вимоги, що зросли.

3. Хартія громадянина є важливою з двох причин. Першою є та, що люди часто не мають вибору щодо того, чи користуватися державною послугою. Вони не мають можливості вибору між своїми органами місцевого самоврядування, пожежної охорони або податкового управління. Треба було щось зробити, аби поставити державний сектор у такі самі умови тиску, з якими приватний сектор стикається щодня. Метою було поліпшення роботи державних служб через запровадження конкуренції.

4. По-друге, високоякісні, цінні державні служби є надзвичайно важливими для конкурентноздатності. Підприємство у при-

\* Citizen's Charter. Документ надано Британською Радою в Україні.



ватному секторі оплачує існування державних служб, і понад 40 відсотків національного багатства витрачається у державному секторі. Ефективність використання грошей у державних службах і надалі буде життєво важливою для зниження тягаря, котрий лягає на бізнес. Країна не може дозволити собі мати щось інше, окрім першокласних, ефективних державних служб.

5. Ця Хартія діє для поліпшення роботи державних служб на тлі змін і зростаючих вимог.

Це відбиває:

- прагнення людей, які працюють у державних службах, надавати високоякісні послуги. Це було завжди. Проте останні декілька років були відзначені швидкими змінами, зосередженими на шляхах, якими можна підвищити стандарти.
- зростаючі очікування громадськості на більшу кількість інформації та активну участь у прийнятті рішень.
- можливості, які відкриваються за допомогою нових технологій, у проведенні нових операцій та ширшого і легшого спілкування.
- бюджетні обмеження, в межах яких всі, хто працюють у державному секторі, діятимуть саме так, як ми очікуємо, аби бути конкурентноздатними у дедалі конкурентнішому світі.

6. Кожен користується державними службами, і більшість з нас користується ними щодня. У звичайний день у Британії понад 800 тисяч осіб відвідує своїх місцевих докторів, понад вісім мільйонів учнів йдуть до школи чи коледжу, більш ніж 17 тисяч осіб викликають поліцію, і понад 10 тисяч осіб подають заявку на отримання британського паспорта.

7. Отож державні служби перебувають у самому серці нашого життя. Хартія стосується усіх служб центрального уряду (як управління у справах прибутків та центри зайнятості), вона стосується служб органів місцевого самоврядування (як житлові управління та служб збору сміття), вона стосується органів охорони здоров'я та системи освіти на всіх рівнях, вона діє у сфері охорони правопорядку і закону, а також у системі транспорту. Вона також стосується послуг, які надаються тими приватизованими структурами, які не діють у справді конкурентному ринковому середовищі. Коротко кажучи, Хартія діє скрізь, де немає ефективної конкуренції або можливості вибору для окремого споживача. Базою для цього є те, що всі ми маємо право очікувати високоякісних державних послуг, які задовольняють наші потреби.

3. 1991 року уряд запровадив шість головних принципів, виконання яких має право очікувати кожен громадянин. Ці прин-

ципи витримали перевірку часом і залишаються у центрі програми Хартії. Ось вони:

### **Стандарти**

9. Кожна служба має видимі стандарти. Вони відстежуються, а результати перевірок оприлюднюються. Протягом п'яти років дії програми Хартії ми розробили 42 національні хартії, аби встановити мінімальну базу для низки державних служб. Клієнти мають змогу бачити, який рівень послуг вони можуть очікувати, а надавачі послуг точно знають, яких норм вони зобов'язані дотримуватися.

10. Але національні хартії — це лише початок. Дедалі більше надавачі послуг на місцях розвивають і вдосконалюють національні стандарти у своїх власних місцевих хартіях, часто — після консультації з місцевими клієнтами. Існує понад 10 тисяч місцевих хартій, які охоплюють окремі хірургічні відділення, якими керують місцеві доктори, школи, управління у справах доходів, служби органів місцевого самоврядування та шпитальні трасти. Ми маємо намір розвивати цей підхід протягом наступних років.

### **Інформаційна відкритість**

11. Повна і точна інформація повинна надаватися простою мовою, вона має містити дані про те, яким чином працюють державні служби, скільки вони коштують, наскільки добре вони працюють і хто в них головний. П'ять років тому люди не знали нічого про те, як працюють їхні державні служби. Запровадження таблиць роботи для шкіл, шпиталів та медичних лікувальних трастів, органів місцевого самоврядування, а також поліції і пожежної охорони дали людям змогу дізнатися про роботу своїх державних служб і поставити відповідні запитання. Рейтингові таблиці є стимулом до дії. Ніхто не хоче бути внизу такої таблиці, тому існує велике бажання поліпшувати свої показники.

### **Вибір і консультативна допомога**

12. Державний сектор повинен надавати послуги скрізь, де він може це робити. Має надаватися регулярна і систематична консультативна допомога для тих, хто користується послугами державних служб. Більшість державних служб сьогодні можуть надавати консультативну допомогу своїм клієнтам і для того, щоб оцінити рівень задоволення клієнтів, і для того, щоб визначити пріоритетні сфери надання послуг. Така консультація веде

до якіснішого сервісу. Вона також допомагає повернути владу окремому громадянину. Наприклад, у соціальній житловій справі Хартія орендаря сьогодні вимагає, щоб орендарі отримували консультацію з питань, які стосуються їхніх помешкань, і були забезпечені інформацією про те, як органи місцевого самоврядування розпоряджаються нерухомістю.

### **Чемність і готовність допомогти**

13. Служби повинні працювати так, щоб бути зручними для клієнтів, а не для самих працівників. Хартія дала поштовх різноманітним змінам, від надання інформації про імена державних службовців по телефону до зміни розпорядку роботи. Дедалі більше державних служб створили пункти комплексного обслуговування, де люди можуть зробити все, що їм потрібно, на одному місці, за один раз і за допомогою однієї людини. Деякі служби сьогодні самі приходять. Наприклад, мобільні центри інформації щодо податків відвідують головні вулиці і торгівельні центри для того, щоб надати платникам податків консультативну допомогу.

### **Виправлення стану справ**

14. Звичайно, щось може бути і є не так. Але Хартія заохочує державні служби до того, щоб вони використовували скарги як можливість віднайти шляхи поліпшення свого сервісу. Наприклад, у квітні 1996 року в національній системі охорони здоров'я було запроваджено нову процедуру подання і розгляду скарг, що полегшило і пришвидшило процес подання скарг клієнтами і процес розгляду їх працівниками національної системи охорони здоров'я. Дослідження, проведені соціологічною службою МОРІ 1995 року, продемонструвало, що удвічі більше людей радше погоджуються, ніж не погоджуються, що державні служби більше прислуховуються до скарг, ніж це було кілька років тому.

### **Ефективність використання коштів**

15. Останнім ключовим принципом є ефективне використання коштів, тобто ефективне й економне надання державних послуг за рахунок тих ресурсів, які може собі дозволити народ. У період між квітнем 1992 і березнем 1995 років програма конкуренції за якість охопила 2,6 мільярдів фунтів стерлінгів, виділених на урядову діяльність, з яких 1,855 мільярда підключали до конкуренції за право надання державних послуг і приватний сектор. Останнє дослідження відділу у справах ефективності підтвер-

дило наявність переваг, які надає конкуренція у сфері поліпшення ефективності державних послуг. Лише за допомогою ринкової перевірки і укладення контрактів було зекономлено загалом від 240 до 280 мільйонів фунтів стерлінгів. Програма конкуренції за якість і надалі доводить свою ефективність. На сьогодні вона застосовується до різних галузей діяльності, що вимірюються загалом майже у 4 мільярди фунтів стерлінгів.

16. Програма нагородження державних служб «Відзнака Хартії» показала, що підвищення рівня стандартів можна поєднати зі справжньою економією. В урядовій консультативній публікації, представленій Вашій увазі, подано низку прикладів позитивної практичної діяльності.

### **Реалізація**

17. Відповідальність за реалізацію програми Хартії покладено на департаменти, агенції та інші органи, що надають послуги громадськості. І насамперед відповідальність покладено на тих осіб, котрі перебувають на передньому плані. Без їхньої відданості справі та підтримки програма Хартії не працюватиме.

18. Відділ у справах Хартії громадянина, що базується в Офісі державної служби (входить до структури Офісу Кабінету) координує діяльність за програмою Хартії, у тому числі програму нагород за цією програмою та доповіді щодо стану справ із реалізацією програми. Відділ підтримує в роботі Комітет радників прем'єр-міністра, очолюваний лордом Блайтом Ровінгтонським, і надає урядові незалежні рекомендації щодо застосування, реалізації та розвитку програми Хартії. У Північній Ірландії окремих комітет, очолюваний Петом Кілленом, підпорядковується безпосередньо державному секретареві у справах Північної Ірландії.

### **Нагороди**

19. Програма нагород за виконання Хартії відзначає найліпшу позитивну практичну діяльність та інновації у державній службі. Програма, що діє вже п'ятий рік, винагороджує організації, котрі надають найкращі послуги. На сьогодні існує 47 володарів премії, а ще 298 державних установ високо відзначені. Кількість переможців зростає щороку. На отримання премій 1996 року було подано 737 заяв. Громадськість відіграє важливу роль у висуванні організації на отримання премії, і лише цього року на отримання нагород було висунуто понад 15 тисяч номінантів.

### **Мережі якості**

20. Мережі якості — це невеликі групи управлінців із державних служб, а також приватизованих контрольованих структур, які зустрічаються на місцевому рівні й обмінюються ідеями щодо проблем обслуговування клієнтів та питань якості. В усьому Сполученому Королівстві існує 24 таких мережі, в роботі яких беруть участь загалом понад тисячу осіб. Ці мережі допомагають зламати кордони між установами державних служб і заохочують обмін думками з певних проблем та шляхів їх розв'язання. Керівники мереж отримують консультацію щодо подій у рамках програми Хартії від Відділу у справах Хартії громадянина, а також забезпечуються допомогою в організації семінарів та інших заходів на місцях.

### **Зацікавленість в міжнародному рівні**

21. Хартія громадянина викликала значний інтерес в усьому світі. П'ятнадцять країн уже запровадили або запроваджують програми, подібні до британської. Серед цих країн — Австралія, Канада, Сполучені Штати, Бельгія та Сінгапур. За останні п'ять років уряд надав інформацію і допомогу 48 країнам.

### **Майбутнє**

22. Перші п'ять років дії програми принесли реальні й помітні зміни на краще у сфері якості державних послуг. Проте ще треба багато чого зробити. У цій урядовій консультативній публікації викладено наші досягнення і окреслено шлях на наступні п'ять років.

## **ЩО ПРОГРАМА ХАРТІЇ ВЖЕ ЗРОБИЛА ДЛЯ ВАС**

### **Батьки**

Ви повинні отримувати письмову доповідь про успішність своєї дитини щонайменше раз на рік. У Великій Британії ви не повинні чекати довше шести місяців на те, щоб особливі освітні потреби вашої дитини були належно оцінені. Кожного листопада (у Великій Британії) та січня (у Північній Ірландії) публікуються таблиці успіхів роботи шкіл та коледжів. У них показано результати екзаменів та частоту пропусків занять.

### **Пацієнти**

Вам гарантовано прийняття до шпиталю на лікування протягом 18 місяців. Ви повинні бути оглянуті як амбулаторний хворий протягом 26 місяців після звернення до закладу охорони

здоров'я. (9 осіб із 10 проходять таке обстеження протягом 13 тижнів). Вас повинні прийняти протягом 30 хвилин після настання години зустрічі, що вам призначена. Щороку національна система охорони здоров'я публікує інформацію про те, наскільки ваші місцеві органи охорони здоров'я працюють у відповідності до низки ключових стандартів. Востаннє така інформація була опублікована у липні 1996 року (для Англії, Уельсу та Північної Ірландії) і серпні 1995 року (для Шотландії). Кожне управління охорони здоров'я також оприлюднює річний звіт про роботу своїх місцевих трастів за Хартією пацієнта.

### **Пошта**

Ви не повинні очікувати більше п'яти хвилин на те, щоб вас обслужили на пошті. Королівська пошта повинна доставляти за призначенням 92,5 відсотки листів першого класу на наступний робочий день. Цифри щодо доставки листів і часу очікування на обслуговування в головних поштових відділеннях оприлюднюються. Королівська пошта також публікує результати незалежної перевірки для порівняння результатів по всьому Сполученому Королівству.

### **Клієнти залізниць та доріг**

Цілями ефективної роботи всіх головних залізниць є точність та надійність. Для лондонського метро також існують цілі для досягнення якості, в тому числі стандарти надійності, інформації та чистоти. Хартія клієнта доріг має 16 установлених стандартів, що діють для мінімізації впливу на роботу доріг ремонтних робіт, забезпечення більшого освітлення, бар'єрів безпеки і телефонного зв'язку, а також гарантування того, що дороги утримуються в належному стані. Інформація стосовно роботи залізниць оприлюднюється на головних залізничних станціях та всіх станціях лондонського метро. Детальнішу інформацію з цих питань можна отримати за першою ж вимогою в залізничних касах.

### **Клієнти служби соціального захисту та особи, що шукають роботи**

Агенція у справах страхових виплат та Агенція у справах соціального захисту (у Північній Ірландії) поставили за мету досягнення точності у видачі страхових виплат. Служба зайнятості повинна обслужити Вас вчасно, якщо у Вас домовлено про зустріч,

а якщо домовленості про зустріч немає — тоді протягом 10 хвилин. Агенція у справах професійної підготовки та зайнятості у Північній Ірландії повинна прийняти вас протягом 10 хвилин, якщо у вас призначено зустріч, а якщо не призначено — протягом 20 хвилин. Кожна місцева агенція у справах страхових виплат представляє інформацію про стандарти роботи своїх місцевих управлінь. Кожна служба зайнятості представляє інформацію про свою роботу за стандартами Хартії.

### **Платники податків**

Внутрішня служба у справах доходів має обслужити Вас протягом 15 хвилин в інформаційному центрі у справах податків і розібратися із заявою про переплату податків протягом 20 робочих днів. Також визначено цілі з правильного поведження із податковими справами людей з першого ж разу, а також з відповідями на телефонні дзвінки та листи. Ви можете дізнатися про те, наскільки добре працюють ваші місцеві управління із плакатів та буклетів, які виставлені на загальний огляд в інформаційних центрах у справах податків і податку на додану вартість, а також у центрах ділової консультації у справах акцизів.

### **Орендарі та інші клієнти послуг місцевих рад**

Якщо ви орендар місцевої ради, ви маєте право купувати свій будинок за знижкою, маєте право на безкоштовні термінові ремонтні роботи і на отримання консультації з питань, що мають значення для вашого помешкання. Щороку оприлюднюється інформація про роботу служб місцевих рад. Від рад також вимагають публікувати цю інформацію у місцевих газетах.

### **Жертви і свідки**

Як свідок ви можете домовитись про відвідання залу суду заздалегідь, щоб знати, чого очікувати. Коли ви приходите до Королівського суду в Англії або Уельсі, ви не повинні чекати більше двох годин на те, щоб дати свідчення. Якщо вам все ж таки доведеться зачекати, то вам мають пояснити причину і надати інформацію щодо можливої тривалості чекання. Коли ви приходите до суду, ви повинні мати можливість чекати окремо від іншої сторони, що бере участь у процесі. Ви можете дізнатися про те, наскільки добре працює ваш місцевий Королівський суд або суд графства із плакатів, що виставляються в місцях громадського відвідування.

### **Клієнти служб водозабезпечення, електроенергії та газу**

Як клієнт служб водозабезпечення, електроенергії та газу ви маєте право на отримання компенсації, якщо компанії — поставники не задовольняють певним мінімальним стандартам. Інформація про якість роботи «Брітіш гес», компаній із виробництва електроенергії та водозабезпечення публікується щороку, і примірник такого звіту надсилається всім клієнтам.

### **Молода сім'я**

Сім'ї з малими дітьми дістали переваги від права на отримання шкільного звіту про успішність своєї дитини, а також перспектив та іншої інформації, що публікується тепер школами. Чимало місцевих лікарських практик випускають власні хартії або ж заяви про практичну діяльність, де встановлюються стандарти якості для послуг, які вони надають. До того ж в Англії та Уельсі існують спеціальні національні стандарти для сервісу служб матері й дитини національної системи охорони здоров'я. Існують стандарти з усієї страхової допомоги, на яку може претендувати молода сім'я, у тому числі й стандарт, що включає 10 днів, виділених на прийняття рішень зі страхової допомоги на дитину.

### **Діловий чоловік або жінка**

Люди, що добираються на роботу на громадському транспорті із передмість та особи, що здійснюють ділові поїздки, отримали переваги від установа чітких стандартів точності та надійності на всіх залізничних маршрутах. Якщо лінія не відповідає стандартам і показує незначні відхилення, то власники проїзних квитків отримують знижку, коли купують наступний проїзний. Стандарти Королівської пошти та поліпшення її роботи надали переваги як бізнесові, так і окремим клієнтам: більш ніж дев'ять із десяти листів першого класу доставляються на наступний робочий день. Дедалі більше служб національної системи охорони здоров'я пропонують свої послуги за межами шпиталів, наприклад, зустрічі для проведення психотерапії в робочі дні ввечері або в суботу вранці.

### **Молода людина**

Молодь отримує більше інформації про можливості вибору професії та освіти. Досягнення осіб віком від 16 до 18 років оприлюднюються в національних таблицях, а коледжі також публікують інформацію про успіхи своїх студентів. У розпорядженні усіх 15-річних учнів в Англії та Уельсі є буклет «Це Ваш вибір», який пояснює



можливості подальшого навчання, професійної підготовки та роботи, що з'являються після досягнення 16 років. Тепер молодь бере активнішу участь у прийнятті рішень, що стосуються охорони свого здоров'я. Наприклад, в Англії та Уельсі, перед тим, як відправлятися до шпиталю, молоді люди можуть вирішувати, де їх будуть приймати — у дитячому відділенні чи дорослому, і вони мають право побачити обидва відділення, перш ніж прийняти рішення.

### **Орендарі на територіях місцевих рад**

Орендарі на територіях місцевих рад отримали набагато більше прав голосу стосовно того, як розпоряджаються їхнім нерухомим майном. Вони мають отримувати консультацію з питань, які мають значення для їхніх помешкань і можуть допомогти в управлінні нерухомим майном, якщо побажають. Вони можуть отримувати безкоштовний терміновий ремонт, їм повинні платити за певні поліпшення, якщо вони переїжджають. Вони також мають право викуповувати свої будинки за знижкою. Місцеві ради повинні надавати інформацію про те, як вони управляють нерухомим майном, а Комісія аудиту та Комісія у справах рахунків для Шотландії публікують інформацію про час, який знадобився для того, щоб знову здати в оренду помешкання, і про середній розмір орендної плати на тиждень, щоб орендарі могли порівнювати діяльність своєї місцевої ради з діяльністю інших рад.

### **Відпускники та особи, що здійснюють ділові поїздки**

Заяви на отримання паспорта тепер виконуються швидше: максимальний час, що потрібен для опрацювання заяви, знизився з 95 робочих днів 1989 року до 15 днів 1996 року. Тепер Ви можете подати заявку на отримання паспорта у великих центрах громадського відвідування на головних вулицях, у тому числі на головних поштових відділеннях і в певних банках та туристських агенціях. Хартія мандрівника установлює чіткі стандарти для людей, що проходять митний контроль, і включає зобов'язання митників допомогти перепакувати Ваші валізи, якщо митникам знадобилося їх оглянути.

### **Клієнти служб термінової допомоги**

Інформація про якість роботи поліції, пожежної охорони та швидкої допомоги оприлюднюється щороку. Існують стандарти реагування на дзвінки за телефоном 999 (допомога). Наприклад, в Англії швидка допомога, викликана за телефоном 999, повинна

прибути протягом 14 хвилин, якщо Ви живете у місті, і протягом 19 хвилин, якщо Ви живете у сільській місцевості. Вищий стандарт для ситуацій, що загрожують життю людини, ввійшов у дію 1997 року. Кожне поліцейське управління має власні стандарти, що відбивають місцеві умови й пріоритети. Ці стандарти варіюються від 10—15 хвилин, відведених на прибуття у містах, до 15—20 хвилин у сільських місцевостях. Більшість управлінь поліпшили якість своєї роботи — декілька управлінь, які задовольняли 70—80% часових стандартів у 1993—94 роках, у 1994—95 роках задовольнили 80—90% таких стандартів.

### **Особа похилого віку**

Гарантії стаціонарного лікування значно знизили час очікування, і не в останню чергу для літніх людей. У липні 1992 року в Англії понад 2 тисячі осіб очікували понад 18 місяців для того, щоб потрапити до шпиталю. Тепер ніхто так довго не чекає. Пацієнти також мають право на отримання інформації, чи їх будуть лікувати у відділеннях для кожної окремої статі, чи у змішаних відділеннях. Існують стандарти для всіх пільг, що їх можуть отримувати особи похилого віку — у тому числі й щодо рішення про виплату пенсії на 20 днів для осіб похилого віку (55 днів для складних випадків).

### **Платник податків**

Платники податків отримали переваги від подовження роботи інформаційних центрів у справах податків і від запровадження нових комп'ютерних систем, котрі дали змогу ефективніше опрацьовувати запити. Змінено вигляд податкової декларації. Її зроблено з таким розрахунком, щоб можна було застосовувати самооцінку. Консультації та пробні періоди зроблять заповнення декларації якомога легшим. До часу випуску нових податкових декларацій працюватиме телефонна лінія допомоги із самооцінки. Вона працюватиме і після закінчення роботи податкових управлінь, а також у вихідні. Призначення незалежного арбітра значно полегшило процес подання скарг на роботу податкових служб.

### **Шість стандартів роботи центрального уряду**

- Програму Хартії громадянина було запроваджено 1991 року. До неї включили шість головних принципів роботи державної служби. Задля підвищення якості роботи служб центрального уряду тепер додаються шість стандартів роботи

центрального уряду. Метою цього є запровадження мінімальної бази стандартів, котрі застосовуватимуться до роботи всіх департаментів центрального уряду та агенцій наступних кроків. У тих галузях, в яких департаменти й агенції мають вищі стандарти, відповідно застосовуватимуться й вищі вимоги. Ці шість стандартів, які є фундаментальними для доброго обслуговування клієнтів, будуть зрозумілими як користувачам послуг, так і їх надавачам.

- департаменти й агенції визначають власні стандарти відповідей на листи. Існують такі стандарти для провідних департаментів й агенцій:

Міністерство сільського господарства, продовольства і рибальства	<b>15 робочих днів</b>
Королівська прокуратура	<b>15 робочих днів</b>
Управління Її Величності у справах митниць й акцизів	<b>10 робочих днів</b>
Міністерство оборони	<b>20 робочих днів</b>
Департамент освіти й зайнятості	<b>15 робочих днів</b>
Департамент навколишнього природного середовища	<b>15 робочих днів</b>
Міністерство закордонних справ і у справах Співдружності	<b>20 робочих днів</b>
Департамент охорони здоров'я	<b>20 робочих днів</b>
Міністерство внутрішніх справ	<b>20 робочих днів</b>
Внутрішнє управління у справах доходів	<b>20 робочих днів</b>
Департамент Лорда	<b>20 робочих днів</b>
Департамент національної спадщини	<b>20 робочих днів</b>
Департаменти Північної Ірландії та Офіс у справах Північної Ірландії	<b>15 робочих днів</b>
Офіс у справах державної служби	<b>15 робочих днів</b>
Офіс у справах Шотландії	<b>20 робочих днів</b>
Департамент соціального захисту	<b>20 робочих днів</b>
Департамент торгівлі й промисловості	<b>15 робочих днів</b>
Департамент транспорту	<b>15 робочих днів</b>
Скарбниця Її Величності (фінансів) (Внутрішнього управління у справах доходів)	15 робочих днів

Надаючи вам послуги, кожен департамент й агенція центрального уряду намагатиметься:

- Відповідати на ваші листи швидко і зрозуміло. Кожен департамент й агенція встановить стандарти щодо відповіді на листи й публікуватиме інформацію про свою роботу за цим стандартом.
- Прийняти вас протягом 10 хвилин для будь-якої зустрічі, що ви її призначили в будь-якому офісі уряду.
- Надавати чітку і недвозначну інформацію про свої служби та щонайменше один номер для телефонних запитів, щоб допомогти вам, чи зв'язати вас із тим, хто може допомогти вам.
- Регулярно консультувати своїх клієнтів щодо послуг, які надає уряд, і доповідати про результати.
- Мати щонайменше одну процедуру опрацювання скарг для послуг, які надає уряд, і надсилати вам інформацію про таку процедуру на вашу вимогу.
- Робити все, що можливо, для того, щоб ці послуги були доступні кожному, у тому числі людям із особливими потребами.

Якщо департамент або агенція не відповідає цим стандартам, Ви можете очікувати повного пояснення причин. Ці стандарти застосовуються для всіх департаментів уряду та агенцій наступних кроків, починаючи з 1 квітня 1997 року. Їх переглядатимуть кожні 12 місяців, щоб взяти до уваги зауваження клієнтів.

## **ХАРТІЯ ГРОМАДЯНИНА — П'ЯТЬ РОКІВ ДІЇ**

### **Короткий виклад**

#### **Встановлення стандартів**

1. 42 національні хартії, що встановлюють мінімальні стандарти для всіх головних державних служб.
2. Понад 100 тисяч місцевих хартії, що встановлюють стандарти для місцевих державних служб.

#### **Заохочуючи високу якість роботи**

3. На нагороди Хартії подано 2592 заяви, і сьогодні існує 47 володарів цих нагород, які довели, що вони надають високоякісні послуги. 299 організацій високо відзначені за свою роботу.

4. 1996 року близько 15 тисяч членів громадськості висунули певну державну службу на нагороду Хартії, це майже вчетверо більше, ніж 1995 року.

#### **Дедалі більше інформації**

5. Інформація про якість роботи шпиталів і медичних трастів, шкіл, служб органів місцевого самоврядування, поліції та пожежної охорони оприлюднюється щороку.

6. Згідно з Кодексом практичної діяльності у сфері доступу до урядової інформації департаменти та інші державні служби тепер є більш відкритими у процесі своєї роботи з відвідувачами. Розсекречено понад 53 тисячі колись закритих документів.

#### **Поліпшуючи сервіс**

7. У низці державних служб стандарти підвищуються. Наприклад, кількість осіб, які чекають понад півроку на прийняття їх до шпиталю в Англії, зменшилась з 200 тисяч пацієнтів у 1990 році до 4600 у березні 1996 року.

8. У низці сфер зростає рівень задоволення клієнтів. Наприклад, останнє дослідження соціологічної служби Ен-Сі-Сі показало, що рівень задоволення сервісом у поштових відділеннях зріс із 70 відсотків у 1990 році до 81 відсотка у 1996 році.

#### **Виправлення стану справ**

9. Для всіх урядових департаментів й агенцій випущено інструкції, котрі встановлюють базу для забезпечення ефективного виправлення ситуації. Дослідження соціологічної служби МОРІ показало, що вдвічі більше людей радше погоджуються, ніж не погоджуються з тим, що тепер державні служби більше прислухаються до скарг, ніж це було декілька років тому.

### **ХАРТІЯ — НАСТУПНІ П'ЯТЬ РОКІВ**

Матеріал «Хартія громадянина — п'ять років дії» містить понад 100 нових зобов'язань підвищення стандартів протягом наступних п'яти років. Серед них:

#### **Вищі стандарти**

1. Шість стандартів роботи центрального уряду для встановлення мінімальних стандартів роботи з громадянином.

2. Нові та поліпшені стандарти у сфері аварійних і надзвичайних ситуацій.

3. Школи повинні встановити й опублікувати стандарти для результатів іспитів.

4. Час прибуття швидкої допомоги (номер 999) у ситуаціях, які загрожують життю людини, повинен бути скорочений.

5. Необхідно встановити цілі у сфері боротьби із злочинністю.

### **Заохочуючи високу якість роботи**

6. До 2000 року нагородити преміями Хартії понад 2000 організацій.

### **Більший обсяг і краща якість інформації**

7. У буклеті «Знайте, де ви стоїте» викладено, чого ви маєте очікувати згідно із Хартією.

8. Нові безкоштовні лазерні диски, які дадуть вам змогу переглянути інформацію про якість роботи шпиталів, шкіл та служб органів місцевого самоврядування.

9. Таблиці якості роботи для педагогічних інститутів і, за умови узгодження прийнятних критеріїв оцінки, для університетів.

10. 1998 року мають бути опубліковані показники якості лікування, щоб пацієнти отримали інформацію в більшому обсязі і вищій якості.

### **Участь клієнта і консультативна допомога**

11. Школи повинні заохочуватись до запровадження угод про партнерство між сім'єю та школою.

12. Всі нові та переглянуті хартії повинні спершу оприлюднюватися у формі проектів.

13. Клієнти мають перевірити нові форми послуг.

14. Скарги і побажання можуть надсилатися електронною поштою.

### **Більше зосередження на місцевому рівні**

15. Запровадження більшої кількості місцевих хартій, які установлюють стандарти для служб органів місцевого самоврядування.

## НАГОРОДЖЕННЯ ВІДЗНАКАМИ ХАРТІЇ: ІНСТРУКЦІЯ ДЛЯ АПЛІКАНТІВ\*

### Що таке «Відзнака Хартії»?

Відзнака Хартії\*\* — це нагорода для організацій, що надають найкращі послуги громадськості. Це знак якості. Якщо організацію нагороджено Відзнакою Хартії — це означає, що організація ставить своїх клієнтів на перше місце.

Відзнака Хартії — це не лише схема винагороди. За допомогою дев'яти критеріїв, що складають Відзнаку Хартії, організація може виміряти якість та удосконалювати надання своїх послуг.

### Хто може претендувати на нагороду?

Всі організації публічного сектору, що працюють безпосередньо зі споживачами (громадянами) можуть подавати аплікаційні форми для участі в конкурсі на здобуття нагороди Відзнака Хартії.

## КРИТЕРІЇ ВІДЗНАКИ ХАРТІЇ

### 1. Стандарти роботи

Встановлення, оприлюднення та відслідковування дотримання чітких стандартів, які легко оцінювати споживачеві. Оприлюднення фактичної роботи у відношенні до стандарту.

Багато організацій мають стандарти роботи чи технічні стандарти (наприклад, ISO EN9000). Також організації повинні мати стандарти, що пояснюють користувачам, яку саме якість послуги вони можуть очікувати.

Цей критерій стосується стандартів послуг: як вони встановлюються, оприлюднюються та відслідковуються, а також як інформація про реальні показники надається споживачам.

Прикладами стандартів роботи є час очікування, час надходження відповіді, пунктуальність тощо.

\* Опис та витяги ЦППР за документом — Charter Mark Awards 1997: Guide for applicants. Велика Британія.

\*\* Під Хартією мається на увазі британська Хартія Громадянина (див. Додаток № 1).

## **2. Інформація та відкритість**

Повна та точна інформація про послугу подається доступною мовою. Інформація має стосуватись того, як надаються публічні послуги, скільки вони коштують, наскільки добре вони надаються, та хто є відповідальним за їх надання.

Інформація має бути доступною не лише в друкованому вигляді. Кожен співробітник відповідної організації має надавати належну консультаційну допомогу щодо окреслених питань або іншим чином допомагати споживачу. Крім цього, за означеним критерієм оцінюється те, яким чином відбувається спілкування із споживачем, чи надається йому вичерпна інформація.

Позитивними прикладами є надання повної інформації, в тому числі пояснення механізму та процедури здійснення послуги, відповіді на питання із використанням наочних прикладів або зрозумілих пояснень, спілкування зрозумілою для споживача мовою (в значенні простоти та відсутності спеціальної термінології) тощо.

## **3. Консультація та вибір**

Публічний сектор має забезпечувати вибір скрізь, де це можливо. Мають проводитись регулярні та систематичні консультації з тими, хто користується послугою. Бачення споживачів щодо послуги та пріоритетів її вдосконалення має обов'язково братися до уваги при остаточному визначенні стандартів.

Для задоволення цього критерію потрібно проводити регулярні консультації із споживачами, дослідження, опитування, зустрічі тощо. Також значення має вивчення поглядів користувачів та їх врахування при вдосконаленні послуги.

Окремою частиною критерію є можливість вибору. Вибір має бути забезпечено скрізь, де це можливо, в тому числі це стосується годин прийому, способу звернення, наявності мобільних офісів тощо.

## **4. Ввічливість та бажання допомоги**

Службовці публічного сектору мають носити бейджі зі своїми іменами. Вони мають надавати послуги ввічливо та з бажанням допомогти споживачу. Послуги мають бути в рівній мірі доступні для всіх осіб, які зацікавлені та бути зручними для них.

Критерій оцінюється позитивно, якщо для організації піклування про споживача є важливішим за легкість життя праців-



ників. Необхідною умовою є проведення тренінгів для навчання і належної мотивації персоналу. Також співробітники організації мають обов'язково називати своє ім'я у спілкуванні зі споживачем, не залежно від того в якій формі здійснюється спілкування (кореспонденція чи телефонна розмова).

### **5. Належне вирішення проблем**

У випадку, якщо щось сталося не так — має бути вибачення, повне та зрозуміле пояснення, швидке та ефективне реагування. Також має бути забезпечено право на оскарження. Це право має забезпечуватись належним оприлюдненням та легкістю процедури оскарження, а також незалежним переглядом скарги.

Критерій вважається задоволеним, якщо оприлюднена процедура розгляду скарг. Така інформація має бути зрозумілою для користувача з метою полегшення її використання. Скарги мають розглядатись незалежними особами, проблемні питання слід вирішувати швидко та справедливо.

Наявність невеликої кількості скарг не обов'язково оцінюється позитивно. Це може бути підтвердженням того, що користувачі не ознайомлені з процедурою оскарження.

### **6. Цінність грошей**

Ефективне та економічне надання публічних послуг. Піклування про ресурси та витрати на надання послуги.

Цей критерій оцінюється позитивно у декількох ситуаціях. Наприклад, організація надає ту саму якість послуги, але з меншою витратою ресурсів (грошей, персоналу, обладнання тощо). Якщо рівень використання ресурсів лишається на одному рівні, то позитивно оцінюється поліпшення рівня якості послуги.

Питання грошей, це не лише питання заощадження, а й питання надання найкращої якості послуги в рамках можливих ресурсів.

### **7. Задоволення споживачів**

Організація має показати, що користувачі її послуг задоволені якістю надаваних послуг.

Критерій визнається задоволеним, якщо споживачі позитивно оцінюють якість наданих послуг. Позитивнішу оцінку за цим критерієм можна отримати, якщо рівень задоволеності зростає,

якщо робляться певні кроки для ідентифікації проблемних зон та удосконалення їх якості.

#### **8. Удосконалення якості послуг**

Удосконалення якості послуг в рамках останніх двох чи трьох років. Це удосконалення має бути вимірним і доведеним.

Тут потрібно показати, що організація удосконалила якість надаваних послуг. Також позитивно оцінюється цей критерій, якщо споживачі послуг організації знають про здійснене вдосконалення і таке вдосконалення є вимірним та може бути доведено.

#### **9. Плани вдосконалення та інновації**

Цей критерій стосується майбутнього.

Позитивно оцінюється критерій у випадку наявності планів розвитку організації, зокрема планів удосконалення якості послуг. Окремо оцінюється запровадження інноваційних методів організації роботи, обслуговування тощо.

## МОДЕЛІ НАДАННЯ ПОСЛУГ\*

Грудень 1996 року.  
Оттава, Онтаріо, Канада

Ще 1995 року уряди більшості країн світу дійшли висновку про необхідність модернізації та поліпшення ефективності способу надання адміністративних послуг.

Канада не є виключенням із цієї тенденції. Починаючи з 1995 року на всіх адміністративних рівнях було розпочато реформування способів надання урядових послуг.

«Модель надання послуг» — це одна із дев'яти ключових цілей Програми Дії, спрямованої на поліпшення роботи державних органів в цілому.

Модель надання послуг розроблялась з позиції кінцевого споживача — громадянина. Автори концепції мали на меті зробити дослідження всього сектору надання публічних послуг, визначити ставлення канадців до уряду, вплив уряду на життя громадянина, визначити сфери, що потребують удосконалення.

Цікаво, що перші спроби запровадження принципів обслуговування, притаманних приватному сектору, в роботу державних органів відбулось ще у 1989 році. Загальною метою цих змін було запровадження культури обслуговування клієнта в органах, що надають адміністративні послуги.

У дослідженні зазначається, що статус-кво якості надання публічних послуг урядом вже не задовольняє громадян. Як приклад, наводиться дослідження «Перспективи Канади», здійснене *Insight Canada Research*: респондентів просили дати оцінку якості послуг, що вони отримують від організацій публічного та приватного секторів. Серед восьми компаній, що оцінювались, більше балів отримали компанії приватного сектору. Крім того, було виявлено, що найкращі оцінки здобули організації, що надають послуги на муніципальному рівні. Послуги федеральних органів не були конкурентноздатними. До того ж 30 відсотків респондентів зазначило, що протягом останніх 5 років

\* Опис та витяги ЦППР за документом «Service Delivery Models».

якість надання адміністративних послуг федеральним урядом значно знизилась.

В наступних дослідженнях процесу надання адміністративних послуг було виділено ще ряд проблемних моментів — більшість громадян стверджували, що велика кількість урядових програм просто не працюють; багато нарікань спрямовано на етику обслуговування в органах публічної адміністрації, окремим питанням подається ставлення молоді до якості надання послуг тощо.

Як підтвердження вищезазначеного можна навести два опитування. В першому респондентів просили визначити важливість та ефективність окремих елементів процесу надання послуги. Як результат — спостерігалась величезна прірва між важливістю та реальною якістю. Умови іншого опитування передбачали порівняння тих самих елементів надання послуги для публічного та приватного секторів. За зразок приватної організації було взято банк. Результати дослідження досить красномовні — по кожному з критеріїв банк було оцінено краще за адміністративний орган. За деякими критеріями оцінки банку були вдвічі кращими за показники державного органу.

Останні дослідження *Rethinking Government* показують, що близько 90 відсотків канадців вважають, що «якісніше обслуговування клієнта» є важливим кроком для становлення уряду, який «орієнтується на результат». «Відповідальність за отриманий результат» — найважливіший критерій, запровадження якого може покращити державне управління в Канаді.

Удосконалення надання послуг є необхідним. Важливо відзначити, що окремі справи між федеральним урядом і громадянами як клієнтами, впливають і на загальне враження від діяльності уряду.

Дослідники переконані, що нові моделі надання послуг мають бути розроблені з урахуванням основної ролі федерального уряду та з акцентом на громадян, навколо яких ці послуги мають групуватися. Віднайдені проблеми обслуговування є системними. Потреба перебудови організаційної культури адміністративного органу та перебалансування певних сил, що сформували чинну систему надання послуг є нагальною.

Постійно наголошується на проблемі орієнтованості послуг на споживача. Зазначається, що в результаті тривалого надання неякісних послуг, громадяни поступово перестають довіряти уря-

дові в цілому. Ставлення до адміністративних органів починає базуватись на сформованих негативних стереотипах, що відповідно відображаються на довірі населення до уряду.

Іншою першопрчиною є відсутність турботи про громадянина, якому надається послуга. Громадяни починають відчувати, що вони не мають значення для уряду, який начебто, виступає в ім'я загального інтересу.

Всі вищезазначені тенденції та аргументи доводять, що статус-кво має бути змінено.

У дослідженні багато уваги приділяється досвіду ряду агенцій, що успішно впровадили нову модель надання адміністративних послуг. Кожен із прикладів ілюструє окремий акцент впровадження нових підходів надання адміністративних послуг. Наприклад, запровадження принципу одного вікна; створення універсамів послуг (*Service New Brunswick* надає більше 90 адміністративних послуг рівня провінції під одним дахом); поєднання приватного та публічного секторів надання послуг на території однієї будівлі; створення «кіосків з самообслуговування», де особа може самостійно віднайти повну інформацію, що стосується надання тієї чи іншої послуги тощо.

У дослідженні також підкреслюється значення внутрішньої організації адміністративного органу. Окремі акценти зроблено на таких важливих чинниках як технологічне оснащення, моральний клімат в колективі, почуття відповідальності, бажання допомогти тощо. Всі ці елементи прямо чи опосередковано впливають на якість послуг, що надаються державними службовцями, представниками певних адміністративних органів.

Потрібно підкреслити роль держави у забезпеченні належних умов праці для державних службовців та внутрішню мотивацію службовців. Вони мають усвідомлювати, що основним їхнім завданням є надання якісних послуг, оперативне реагування на звернення тощо.

У документі також зазначається, що окрім належного матеріального забезпечення, правильної мотивації службовців, запровадження культури обслуговування, прийнятої за стандарт (за аналогією із приватними компаніями, що надають послуги), держава має здійснювати правове регулювання процедури надання адміністративних послуг.

Це сприятиме розмежуванню рівнів надання послуг (федеральний, муніципальний, провінційний), чіткій регламентації порядку надання тієї чи іншої послуги, закріпить стандарти надання послуг тощо.

Така регламентація може здійснюватись кількома способами — розробкою статутів (положень), що визначатимуть роботу кожного окремого адміністративного органу; виданням інструкцій, що визначатимуть процес та стандарти надання окремих послуг незалежно від органу чи рівня; законодавчою регламентацією, в тому числі затвердженням стандартів обслуговування, яким мають відповідати всі органи, що надають адміністративні послуги.

## ГРОМАДЯНИ ПЕРШІ\*

Жовтень 1998 року.

Орієнтована на споживача Мережа обслуговування (The Citizen-Centred Service Network (CCSN)) була заснована Канадським Центром розвитку менеджменту в липні 1997 року з метою прискорення модернізації надання та покращення доступу до послуг публічного сектора в Канаді.

Мережею розроблено та реалізовано чимало проектів.

Дане дослідження базується на результатах одного із таких проектів. На відміну від багатьох інших звітів, які концентрувались на загальному сприйнятті та ставленні громадян до урядових послуг, «Громадяни Перші» фокусується на отриманні (визначенні) перших точних еталонів якості окремих урядових послуг з позиції громадян. Невід'ємною частиною звіту є визначення необхідних дій, що мають зробити менеджери (службовці) з метою вдосконалення послуг, які вони надають громадянам.

Звітна документація проекту «Громадяни Перші» базується на враженнях канадців від урядових послуг, що надаються на федеральному, муніципальному та провінційному рівні та дає чітке розуміння напрямків удосконалення якості послуг. Найголовніші результати дослідження:

- на відміну від стереотипного уявлення, канадці оцінюють якість урядових послуг на рівні з приватними;
- громадяни оцінюють якість окремої урядової послуги вище, ніж якість урядових послуг загалом. Відсутність розмежування цих понять в минулому призводила до заниження загальної оцінки роботи уряду;
- громадяни розуміють, що завдання уряду є складнішими за завдання підприємств приватного сектору, втім очікують, що якість урядових послуг буде відповідати якості послуг, що надаються приватним сектором;
- визначення громадянами якості послуг, як правило, здійснюється за п'ятьма критеріями: своєчасність, компетентність персоналу, комфорт, справедливість та результа-

\* Опис та витяги ЦППР за документом «Citizens First» Erin Research Inc. for The Citizen-Centred Service Network (CCSN) and Canadian Centre for Management Development (CCMD).

тивність. Важливо відзначити необхідність адекватних очікувань та встановлення реалістичних стандартів якості;

- Телефонні проблеми — зайняті телефонні лінії, проблеми з автовідповідачами та автоматичними голосовими системами, неефективність телефонних довідників — це найбільші перепони з якими стикаються громадяни під час доступу до адміністративного органу;
- необхідність звертатись до декількох адміністративних органів з метою отримання однієї послуги — найчастіше виникає, як перепона, при отриманні сертифікатів, ліцензій, реєстраційних документів. Такі контакти часто зумовлені такими життєвими обставинами як отримання нової роботи, одруження, зміна місця проживання, смерть родичів.
- громадяни мають визначені прийнятні стандарти своєчасності, в тому числі при різному зверненні до органу телефоном, поштою, електронною поштою тощо.

Основна мета дослідження, з якого має починатись оцінювання якості надання послуг — це визначення як канадці оцінюють послуги, що надаються урядом, з метою спрямування зусиль на удосконалення цих послуг.

Дослідження містить декілька ліній опитування:

- якої якості обслуговування очікують громадяни від окремих урядових послуг?
- якими є пріоритети громадян щодо вдосконалення?
- що змушує споживача під час отримання послуги кваліфікувати цю послугу як добре чи недобре надану? Чи асоціюються ці причини із якістю послуг, чи легко це ідентифікувати? Наскільки типовими є ці причини?
- чи можливо визначити стандарти, які споживачі вважають прийнятними в контексті якості надання послуги?
- громадяни мають звертатись до декількох органів з метою отримання послуги: як найзручніше згрупувати певні послуги з метою зменшення необхідності «багатоконтактності»?



## **ПОСЛУГИ, ОРІЄНТОВАНІ НА ГРОМАДЯНИНА: ВІДПОВІДНО ДО ПОТРЕБ КАНАДЦІВ\***

Канадський центр розвитку менеджменту. 1999 рік

Розроблена у 1997 році Канадським центром розвитку менеджменту Служба з надання послуг, орієнтованих на споживача, була покликана покращити якість надання публічних послуг канадцам. Служба мала у своєму складі більше 200 посадовців-керівників, науковців та незалежних експертів з надання послуг публічного сектору.

### **Що є послуга, орієнтована на споживача?**

Процедура надання адміністративних послуг населенню постійно вдосконалюється шляхом реалізації новацій та інших ініціатив. Державні службовці постійно мають вдосконалювати послуги, що надаються громадянам. Послуга, орієнтована на споживача — новий погляд — прагнення до надання послуги, а відповідно і розроблені ініціативи, мають базуватись на пріоритетах удосконалення, що визначаються громадянами (клієнтами). Отже, організація процедури надання послуги має базуватись на пріоритеті громадян, а не адміністративного органу.

«Послуга, орієнтована на споживача має враховувати всі уподобання (побажання) громадян щодо кожної стадії надання послуги; таким чином потреби громадян перетворюються на організаційний принцип, навколо якого визначається публічний інтерес та планується модель надання послуги» *Deputy Ministers' Task Force on Service Delivery Models (1996)*.

### **Чому надання послуг, орієнтованих на споживача, є важливим?**

Проведені соціологічні дослідження підтверджують, що громадяни вважають завдання уряду важчими, ніж завдання приватного сектору. Втім, більшість громадян очікує, що послуги,

---

\* Опис та витяги ЦППР за документом «Citizen-Centred Service: Responding To The Needs Of Canadians».

що надаються урядовими (державними) органами за своєю якістю будуть не гіршими за послуги, що надаються компаніями приватного сектору.

Саме ця проблема є своєрідним викликом державним службовцям, що мають заповнити прогалину, що існує між якістю надання послуг, якої очікують споживачі, та якістю, що реально надається.

Стратегічною метою є заповнення прогалини між очікуваннями громадян та реальністю надання певних адміністративних послуг. Аналізуючи досвід надання окремих послуг з позиції окремого громадянина, можна дійти висновку, що удосконалення потребують дві основні сфери:

- доступність послуги, що включає у себе можливість швидко віднайти орган, що надає послугу (включаючи правильний телефонний номер тощо) та безпосередньо фізична доступність органу (в т.ч. призначення часу телефоном, наявність місць для паркування тощо);

- надання послуги (наприклад, люб'язність, своєчасність тощо).

### **Покращення доступу**

За результатами опитувань, 75% громадян ствердно відповіли, що знають як знайти послугу, що їм потрібна; 25%, відповідно, не мали жодного уявлення.

Громадяни, які мали труднощі з пошуком необхідного державного органу, як правило, стикалися з великою кількістю проблем з доступом до надаваної послуги. Якщо пошук органу та спроба отримати послугу проводились одночасно, більше двох третин респондентів мали певні проблеми та негативний досвід.

Зокрема, було виділено дві найбільші перепони, що заважали доступу до адміністративного органу: труднощі з телефонною доступністю органу та труднощі із отриманням точної інформації. Загалом більше 40% громадян мають проблеми саме із телефонним зв'язком з органом.

<b>Перепони доступності</b>	<b>Відсоток респондентів, %</b>
<b>Телефон:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ зайняті телефонні лінії</li><li>▪ автовідповідач</li><li>▪ відсутність інформації у довідниках</li></ul>	28 21 9
<b>Інформація, що надається:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ переадресація від службовця до службовця</li><li>▪ суперечлива інформація</li><li>▪ неправильна інформація</li></ul>	25 21 14

Source: *Citizens First*

Визначивши ключові перепони, постало питання якою є норма обслуговування. Проведене дослідження показало, що громадяни вважають прийнятним, коли:

Телефонний сервіс:

- 97% вважають нормальним, якщо чекають на з'єднання із представником адміністративного органу до 30 секунд;
- 75% вважають нормальним чекати 4 години для дзвінка у відповідь.

Феномен «Переадресація від службовця до службовця»:

- 85% вважають прийнятним, якщо мають справу з двома особами при телефонній розмові;
- 82% вважають прийнятним, якщо мають справу з двома особами при особистому зверненні до органу.

Отримана інформація фактично може бути імплементована для оцінки якості роботи окремого адміністративного органу з надання послуг населенню.

### **Зразок форми для перевірки якості роботи органу за критерієм «доступність» (технологічна карта)**

1. Наскільки часто ваші клієнти чують сигнал «зайнято», і якщо часто, чи проводились заходи для поліпшення цього процесу?
2. Чи відповідає ваш персонал на телефонні повідомлення (скарги, запити тощо) не менше як за чотири години?
3. Якщо ви не маєте можливості для надання відповіді протягом чотирьох годин, чи інформують клієнта, коли він може чекати зворотного дзвінка?

4. При використанні автовідповідачів — чи передбачена опція, скориставшись якою клієнт може зв'язатися з службовцем?

5. Чи можуть клієнти легко віднайти адресу вашого органу, телефон, адресу електронної пошти, інтернет-сторінки?

6. Чи мають ваші службовці доступ до інформації, яка необхідна для надання компетентних відповідей на питання клієнтів?

7. Чи є ваш персонал навченим та чи має він доступ до засобів надання інформаційних послуг клієнту?

8. Якщо ваш службовець не має можливості надати вичерпну інформацію на поставлене клієнтом питання, чи знає він до кого переадресувати клієнта так, щоб переадресація здійснювалась не більше одного разу?

### **Покращення якості надання послуги**

Як тільки громадяни отримали доступ до органу, що надає потрібну послугу, вони починають оцінювати загальну якість послуги, що надається.

Було визначено п'ять чинників (критеріїв), що найбільше впливають на оцінку якості надання послуги. Зокрема:

- своєчасність;
- професійність, компетентність службовців;
- люб'язність, комфорт;
- справедливість;
- результат.

За деякими винятками, ці критерії можна застосувати практично до всіх адміністративних послуг, що надаються.

### **Критерій «своєчасність»**

Прийнятні норми обслуговування:

- 68% громадян вважають, нормальним чекати до 5 хвилин при особистому зверненні до органу;
- 90% громадян вважають, нормальним чекати до 4 годин для відповіді на запит, здійснений електронною поштою;
- 87% громадян вважають, нормальним чекати до 2 тижнів і для відповіді на запит, здійснений звичайною письмовою кореспонденцією.

**Зразок форми для перевірки якості роботи органу за критерієм «своєчасність» (технологічна карта)**

1. Чи з'ясували ви, який термін надання послуги ваші клієнти вважають своєчасним?
2. Чи відображають ваші стандарти надання послуги очікування клієнтів?
3. Чи зрозуміло та реалістично ви попереджаєте своїх клієнтів про те, скільки часу потрібно для надання послуги?
4. Якщо ви не маєте змоги задовольнити очікування клієнтів на предмет своєчасності, чи пояснюєте ви їм причину затримки?
5. Чи досліджували ви внутрішні перепони своєчасності?

## СТРАТЕГІЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ\*

Фінляндія, Гельсінкі, 1998 р.

Загалом Стратегія якості публічних послуг містить в собі рекомендації та принципи, які фінський публічний сектор може використовувати з метою надання ефективних публічних послуг, що орієнтуються на споживача.

Удосконалення може бути успішним лише за наявності взаємодії між публічними органами, громадянами та бізнесовою спільнотою.

Як каже фінська приказка — «Бідна людина не заслуговує на бідну якість».

Саме тому надання виключно якісних публічних послуг — це умова позитивної роботи уряду. Якість публічних послуг має визначатись так само як і якість будь-якого іншого продукту.

Текст Стратегії починається із визначення того, що вважається «публічною послугою», які органи та на яких рівнях можуть надавати публічні послуги. Зазначається, що вимоги до якості публічних послуг обґрунтовуються тим, що сучасні уряди мають виходити із пріоритетів громадянина, його інтересів.

Громадяни мають право на якість, в тому числі і якість публічних послуг. Необхідність удосконалення якості базується на очікуваннях споживачів. Останні мають право на отримання належних послуг з високою якістю.

У документі зазначається, що якість може розглядатися в трьох розуміннях. Це відповідність певним стандартам, очікуванням, вимогам. Також розглядається так звана внутрішня якість — якість життя, роботи, що мотивує людей до якіснішої та стараннішої роботи. Та якість взаємовідносин між суспільством та окремим індивідом.

Якість — це завжди питання людських цінностей та пріоритетів. Оскільки ці цінності та уподобання мають тенденцію змінюватись з часом, то і стандарти та критерії якості мають бути адекватними часу.

---

\* Опис та витяги ЦППР за документом «Quality Strategy For Public Services».

Окремий акцент ставиться на сучасному інформаційному суспільстві. Зазначається, що надання сучасних публічних послуг є неможливим без використання сучасних інформаційних технологій. Це спрощує та здешевлює процедуру, надає більше можливостей для споживача, в цілому покращує якість надання послуги.

Питання якості публічних послуг стосується співпраці країн в рамках Європейського Союзу. Йдеться про ідентичну якість послуг, якої необхідно досягти в країнах співтовариства. Для цього потрібно розробити союзні та локальні стандарти якості публічних послуг, запровадити елемент змагання між окремими країнами тощо.

Як підсумок наводяться поради щодо визначення та поліпшення якості публічних послуг. Зокрема, рекомендується створювати хартії послуг, що визначатимуть опис та специфікацію послуги, і будуть включати чинні стандарти обслуговування, надавати можливість для подання громадянами скарг та пропозицій щодо поліпшення якості тощо. Також оцінювання якості — важливий елемент процедури поліпшення — має ґрунтуватись на широких дослідженнях, що будуть включати в себе оцінювання послуг як громадянами, так і органом, що надає послугу.

## ОЦІНЮВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ\*

Асоціація локальних та регіональних фінських органів  
Міністерство внутрішніх справ  
Міністерство фінансів Фінляндії  
Квітень 2001 р.

Працю присвячено оцінюванню публічних послуг. Визначається, що є оцінювання, суб'єкти, методи та засоби оцінювання. Обґрунтовується важливість оцінювання надання публічних послуг. Зазначається, що адекватне оцінювання необхідне для удосконалення якості послуги, покращення іміджу уряду в очах громадян.

В частині визначення суб'єктів та рівнів оцінювання, варто підкреслити:

- різнорівневність оцінювання та відповідного запровадження стандартів надання публічної послуги: рівень ЄС, національний рівень, регіональний та місцевий рівень;
- оцінювання має здійснюватись надавачами послуг: державою, муніципалітетами, приватним сектором, третім сектором;
- оцінювання має здійснюватись користувачами послуг: громадянами та представниками бізнесу.

В частині критеріїв оцінювання слід виділити:

- менеджмент та персонал;
- процеси та структура органу;
- якість та задоволеність споживача;
- економність та ефективність надання;
- результативність;
- інше.

Варто зазначити, що перелік критеріїв не є вичерпним, адже оцінювання — це динамічний процес, тому критеріям властиво модифікуватися з часом. Періодично певні критерії можуть втрачати значення, можуть з'являтися нові критерії тощо.

Для кожного критерію передбачено ряд індикаторів, якими характеризується критерій. Підкреслюється важливість комплексного оцінювання із застосуванням якомога більшої кількості окремих критеріїв.

---

\* Опис та витяги ЦППР за документом «Towards A Shares Evaluation Of Public Services».



### **Що має оцінюватись? Менеджмент та персонал**

Персонал — це ключовий ресурс у наданні послуг, що передбачає використання праці. Результативність праці та здатність до відновлення персоналу органу знаходять відображення в продуктивності роботи окремого органу. Важливо підкреслити роль менеджменту персоналом, що, окрім мотивації, має включати вироблення напрямків функціонування, бачення та стратегії розвитку діяльності, окреслення конкретних цілей (завдань) та постійне спостереження за досягненнями в напрямку реалізації цих цілей.

### **Процеси та структура органу**

Потрібно визначати процеси, функції та структурні підрозділи органу, продуктивність чи функціональність яких потребує удосконалення. Це потрібно робити з метою досягнення суспільного інтересу, показників якості, задоволеності споживачів та внутрішньої економічності та продуктивності органу.

Під процесами розуміються стадії надання послуг, що можуть ініціюватися власне органом, іншими органами, сторонніми особами — клієнтами.

### **Якість та задоволеність споживачів**

Кожне звернення споживача за послугою відображається в певному набутому досвіді. Визначення якості відбувається шляхом порівняння такого досвіду із очікуваннями та потребами споживача. Споживачів досить рідко цікавить, як буде відбуватись процес надання послуги. Натомість інтерес становить досвід в конкретний момент надання послуги та результат, якого потребує особа. Якість послуги оцінюється за допомогою загального критерію задоволеності споживача.

Варто підкреслити, що виходячи з природи публічних послуг, їх оцінювання не можна будувати виключно на задоволеності/незадоволеності споживача. Також мають братися до уваги такі фактори як, наприклад, рівні можливості для клієнтів (ставлення без надання привілеїв) та фактичні можливості органу, що зумовлюються його становищем та забезпеченістю.

### **Економічність та ефективність надання**

Мета цього критерію — визначення адекватного використання органом коштів, матеріальних та інших ресурсів, що

надаються йому урядом та платниками податків, громадянами.

### **Результативність**

Результативність стосується можливості процесу окремої послуги чи системи послуг в цілому досягнути потрібного результату та ефекту. Результативність може бути соціальною (з позиції суспільного інтересу) та споживацькою (з позиції окремого користувача послуги). На результативність впливає те, як орган виконує покладені на нього суспільством і державою обов'язки, забезпечує суспільний інтерес, задовольняє окремого споживача послуг тощо.

США

11 вересня 1993 р.

Виконавчий наказ 12862

## **ВСТАНОВЛЕННЯ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ\***

Принцип «громадяни перш за все» означає гарантію того, що Федеральний уряд забезпечує найвищу якість обслуговування громадян США. Державні службовці мають налаштуватися на те, що Федеральний уряд буде кардинально змінювати існуючий стиль ведення справ. Необхідними є тривала реформа практики управління виконавчими органами та діяльності для забезпечення обслуговування громадськості, які відповідають або перевищують стандарти обслуговування, що існують в приватному секторі.

З метою створення та реалізації стандартів обслуговування клієнта, що спрямовуватимуть діяльність органів виконавчої влади, владою, наданою мені Конституцією та законами Сполучених Штатів, постановляю наступне:

### **§1. Стандарти обслуговування клієнта**

З метою втілення у життя принципів, що сформульовані Оглядом Національної Діяльності, Федеральний уряд має виходити з потреб клієнтів. Стандарти якості послуг, що надаються клієнтам, мають відповідати кращим стандартам, що існують в бізнесі. Для виконання цього наказу визначимо, що в поняття «клієнт» входять індивідуальні та колективні суб'єкти, які отримують безпосередні послуги державної установи. «Кращий в бізнесі» означає найвищу якість обслуговування клієнта приватними організаціями, що надають аналогічні або порівнювані послуги.

Всі установи виконавчої влади (далі — «агентство» або «агентства»), що забезпечують в значній мірі безпосереднє обслуговування населення, повинні надавати ці послуги, керуючись встановленими нижче стандартами обслуговування клієнтів та здійснювати наступні заходи:

---

\* Переклад ЦППР з російської мови за матеріалами Семінару «Адміністративне спрощення: практичні заходи для підвищення ефективності та зменшення рівня корупції — Досвід США» (2000 р.).

- a) визначити існуючих та потенційних клієнтів, що обслуговуються агентством;
- b) вивчити потреби клієнта (шляхом опитування) та визначити, які послуги і яку якість він бажає, а також рівень задоволеності існуючими послугами;
- c) розробити посадові службові стандарти та оцінку роботи з урахуванням цих стандартів;
- d) визначити рівень обслуговування клієнта у відповідності до кращих стандартів в бізнесі;
- e) вивчити думку службовців щодо перешкод та ідей для досягнення кращого рівня послуг, що надаються бізнес-сектором;
- f) забезпечити користувача правом вибору як джерела послуг, так і методів надання;
- g) зробити інформацію, послуги та систему оскарження більш доступною для клієнтів;
- h) забезпечити механізм реагування на скарги клієнтів.

## **§2. Звіт про обслуговування клієнтів**

До 8 березня 1994 року кожне агентство, що підпорядковується цьому наказу, повинно відзвітувати Президенту про результати опитування клієнтів. Як тільки буде отримана інформація про ступінь задоволеності клієнта, кожне агентство має використати цю інформацію для оцінки ефективності управління агентством та використання ресурсів.

## **§3. Плани обслуговування клієнта**

До 8 вересня 1994 року кожне агентство, що підпорядковується цьому наказу, повинно опублікувати плани з обслуговування клієнтів, що мають бути доступними та зрозумілими клієнтам. План має включати стандарти обслуговування клієнта та подальші плани вивчення потреб користувача. В плані також мають бути вказані стандарти приватного та державного сектору, на які агентство орієнтує свою діяльність як на краще в сфері бізнесу. У відповідності з планом, кожному агентству пропонується виділити ресурси на навчання службовців, які безпосередньо обслуговують клієнтів, і менеджерів, які використовують інформацію опитувань про потреби клієнта для формування принципів та досягнення цілей цього наказу.

#### **§4. Незалежні агентства**

Незалежні агентства повинні керуватись цим наказом.

#### **§5. Юридичний огляд**

Цей наказ видано для внутрішнього управління виконавчих органів влади і він не надає будь-яких прав чи привілеїв, по суті або процесуально, що могло б бути використано проти Сполучених Штатів Америки, агентств чи інструментаріїв, службовців чи співробітників, або будь-якої іншої особи.

ВІЛЬЯМ Дж. КЛІНТОН

Білий Дім

11 вересня 1993 р.

## ФОРМА ОЦІНКИ ЯКОСТІ\*

*Допоможіть нам краще надавати послуги. Будь-ласка, скористайтесь цією формою для оцінки наших послуг.*

---

### Інформація про працівника (якщо доступна)

---

Прізвище:  Ім'я:

Назва органу:  Назва замовленої послуги:

---

### Інформація про споживача

Ім'я:  Прізвище:

Електронна адреса:

Дата надання послуги: (якщо доступно)

---

Будь-ласка, оцініть нашу послугу.

• **Якість роботи**

Відмінно  Добре  Посередньо  Задовільно  Погано

• **Ввічливість**

Відмінно  Добре  Посередньо  Задовільно  Погано

• **Своєчасність**

Відмінно  Добре  Посередньо  Задовільно  Погано

• **Загальний рейтинг**

Відмінно  Добре  Посередньо  Задовільно  Погано

---

### Додаткові коментарі:

---

\* Переклад ЦППР. Chugach Management Services. Quality Evaluation Form Інформацію взято з джерела: <http://www.kirtland.af.mil/Organizations/CivilEngineer/Housing/qcforms/CEMQform.htm>

## **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід та пропозиції для України/Автор-упорядник В.П.Тимошук.— К.: Факт, 2003.— 496 с.
2. Вдосконалення організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування м. Львова — Львів: Видавництво «ТеРус», 2003. — 60 с.
3. Скільки повинні коштувати населенню та підприємцям послуги держави./Інститут конкурентного суспільства К.: АДЕФ-Україна, 2003. — 88 с.
4. Впровадження системи збору оплати з користувачів державних послуг: Теорія і практика: Пер. з англ. та фр./Ресурс. Центр розвитку громад.орг. «Гурт». — К.: Вид. дім «КМ Академія», 2001. — 178 с.

## **ІНШІ ВИДАННЯ ЦЕНТРУ ПОЛІТИКО-ПРАВОВИХ РЕФОРМ**

1. Адміністративна реформа для людини (науково-практичний нарис), за загальною редакцією І.Б.Коліушка. — К.: Факт, 2001. — 72 с.
2. Адміністративна реформа — історія, очікування та перспективи/Упоряд. В.П.Тимошук: Факт, 2002. — 100 с.
3. Коліушко І.Б., Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи України: Моногр. — К.: Факт, 2002.— 260 с.
4. Адміністративна юстиція. Європейський досвід та пропозиції для України/Автори-упорядники І.Б.Коліушко, Р.О.Куйбіда. — К.: Факт, 2003. — 536 с.
5. Шишкін В. Куйбіда Р. Оскарження й перегляд судових рішень в Україні — К.: Факт, 2003. — 128 с.
6. Адміністративне право в контексті європейського вибору України. Збірник наукових праць. — К.: Міленіум, 2004. — 196 с.
7. Доступ до інформації та електронне урядування/Автори-упорядники М.С.Демкова, М.В.Фігель. — К.: Факт., 2004. — 336 с.
8. Правова допомога. Зарубіжний досвід і пропозиції для України/Автори-упорядники О.А.Банчук, М.С.Демкова. — К.: Факт., 2004. — 336 с.
9. Куйбіда Р.О. Реформування судоустрою в Україні: стан і перспективи: Монографія. — К.: Атіка, 2004. — 288 с.

*Наукове видання*

**Рекомендовано до друку Науково-програмною радою  
Центру політико-правових реформ**

Відповідальний редактор:

І.Б.Коліушко, Голова Центру політико-правових  
реформ

**Оцінка якості адміністративних послуг//Тимошук В.П.,  
Кірмач А.В. — К.: Факт, 2005. — 88 с.**

Художній редактор: *Т.Мосієнко*

Літературний редактор, коректор *Л. Неділько*

Підписано до друку 17.03.05. Формат 60x84/16  
Папір офсет № 1. Гарнітура Таймс. Друк офсетний.

Видавництво «Факт»

Наклад 1000 прим. Зам. №