



A project funded by the European Union

Поддержка Электронного Правительства в Российской Федерации EuropeAid/126204/SER/RU

Управление качеством предоставления государственных и муниципальных услуг

*Дмитрий ТРУТНЕВ, Эксперт проекта,
Заместитель директора Центра технологий электронного правительства
СПбГУ ИТМО*

Учебно-практический семинар
Электронное правительство и электронные услуги:
проблемы и решения задач перевода
государственных и муниципальных услуг в электронный вид»,



Ижевск, 13 апреля 2011

Понятие качества

**Качества – свойства предметов
(различение предметов)**

**Качество – соответствие требованиям
(различение «хороший», «плохой»)**

Аристотель – III в. до н.э.

Совокупность аспектов качества



Качество

Качество относится к отличительным особенностям:

□ Человека



vs



Объекта



vs



□ Процесса

□ Чего-то другого

Мы привыкли говорить:

Это хорошего качества или это плохого качества

Что такое качество? ...cont

Вино хорошее или вкусное – хорошее качество



Вино плохое или невкусное – плохое качество

Зависит от наших ожиданий и предпочтений

Неизмеримо !

С функциями дела обстоят проще:

Функционирует – хорошее качество



Не функционирует – плохое качество



Мы можем измерить!

Качество услуги

Качество Услуги ..

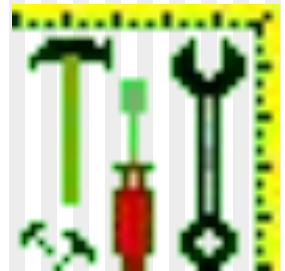
Это степень достижения цели запроса на услугу

Необходимо различать:

Объективное Качество Услуги

и

Субъективное Качество Услуги



Объективное Качество Услуги.. Пример

□ Я хочу иметь новую машину

- Машина должна быть моделью xxx
- Цвет должен быть красным
- Это должен быть 2-х местный кабриолет
- Радио должно быть установлено
- Макс. скорость должна быть ≥ 280 Км/ч
- Дата доставки должна быть 28 июня

Определение критериев

□ Я имею новую машину

- Машина модели xxx
- Цвет красный
- Это 2-х местный кабриолет
- Радио установлено
- Макс. скорость даже 310 Км/ч
- Дата доставки была 26 июня



Это моя машина



Измерение критериев

Субъективное Качество Услуги.. Пример

□ Мы хотим пообедать

- Ресторан должно быть легко найти
- Нам хотелось хорошей атмосферы
- Мы ожидали хороших блюд
- Мы рассчитывали на внимание к нам
- Мы не думали, что будем ждать меню
- Мы рассчитывали на безопасность



Определение ожиданий

□ Мы остались без обеда

- Карта места была неправильной
- Было много народу и накурено
- Они перепутали наш заказ
- Они обслужили нас последними
- Мы ожидали меню больше часа
- Наши пальто украли

Вот, что мы получили:



<..без комментариев..>

Управление качеством

Система управления качеством – это составляющая общей системы управления организацией, ориентирующая ее на получение «продукта» с качеством (свойствами) соответствующим **ожиданиям потребителя**

Требования к системе управления качеством задаются общей системой управления организации таким образом, чтобы продукт на выходе системы был качественным, с **точки зрения потребителя**

Стандарты управления качеством

- Целостные системы (например, EFQM (1992); TQM (ОУК); ISO 9001:2000; CAF (СОК); KVIK (Дания, Швеция); eGIF (Евросоюз))
- Хартия (договор, односторонняя декларация) по предоставлению государственных услуг потребителю (например, Хартия Марианна (Франция))
- Стандарты предоставления государственных и муниципальных услуг (Россия)

Наиболее популярная современная схема улучшения процессов – цикл PDCA (Шухарта – Деминга)



Планирование (plan) – разработайте цели и процессы, необходимые для достижения результатов в соответствии с требованиями и политикой организации,

Осуществление (do) – внедрите процессы,

Проверка (check) – постоянно контролируйте и измеряйте процессы и продукцию в сравнении с политикой, целями и требованиями на продукцию и сообщайте о результатах,

Действие (act) – предпринимайте действия по постоянному улучшению показателей процессов (внедряйте улучшения).

14 принципов менеджмента качества по Демингу

- 1. Постоянство цели** — улучшение продукции и обслуживания.
- 2. Новая философия** для нового экономического периода путем познания менеджерами своих обязанностей и принятия на себя лидерства на пути к переменам.
- 3. Покончите с зависимостью от массового контроля** в достижении качества; исключите необходимость в массовом контроле, сделав качество неотъемлемым свойством продукции, «встроив» качество в продукцию.
- 4. Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене;** вместо этого следует минимизировать общие затраты и стремиться к выбору определенного поставщика для каждого продукта, необходимого в производстве.
- 5. Улучшайте каждый процесс** для улучшения качества, повышения производительности и уменьшения затрат.
- 6. Введите в практику подготовку и переподготовку кадров.**
- 7. Учредите «лидерство»;** процесс руководства сотрудниками должен помогать им лучше делать свою работу; необходимо тщательно рассмотреть систему управления персоналом.

14 принципов менеджмента качества по Демингу

8. **Изгоняйте страхи**, чтобы все могли эффективно работать для предприятия.
9. **Разрушайте барьеры между подразделениями**; исследования, проектирование, производство и реализация должны быть объединены, чтобы предвидеть проблемы производства и эксплуатации.
10. **Откажитесь от пустых лозунгов**, призывов для производственного персонала, таких, как «ноль дефектов» или новые задания по производительности. Такие призывы бессмысленны, так как подавляющее большинство проблем возникает в системе и находится вне возможностей работников.
11. **Устраните произвольно установленные задания** и количественные нормы.
12. **Дайте работникам возможность гордиться своим трудом**; устраните барьеры, которые обкрадывают рабочих и руководителей, лишая их возможности гордиться своим трудом.
13. **Поощряйте стремление к образованию и совершенствованию.**
14. **Необходима приверженность делу повышения качества и действенность высшего руководства.**

5 «смертельных болезней» западных компаний по Демингу

- ❖ **Отсутствие постоянства целей**
- ❖ **Погоня за сиюминутной выгодой**
- ❖ **Системы аттестации и ранжирования персонала**
- ❖ **Бессмысленная ротация кадров управляющих**
- ❖ **Использование только количественных критериев для оценки деятельности компании**

Качество госуслуги. Качество обслуживания при предоставлении госуслуги

- ▣ **качество государственной административно-правовой услуги** характеризуется, в первую очередь, обоснованностью и **устойчивостью** установленного в ходе ее реализации частного административно-правового отношения.
(обеспечивается **бэк-офисом**)
- ▣ **качество обслуживания при предоставлении государственной услуги** характеризуется доступностью информации о предоставляемой услуге, территориальной шаговой доступностью места получения государственной услуги, минимальным временем ожидания заявителя, **комфортностью** условий при которых осуществляется прием заявки и выдача конечных документов.
(обеспечивается **фронт-офисом**)

Качество электронной услуги

SERVQUAL или RATER это эмпирический выведенный метод, который может быть использован обслуживающей организацией для улучшения качества оказываемых услуг.

Метод состоит в развитии понимания восприятия качества требуемой Услуги целевыми пользователями.

Это измеренное восприятие качества услуги оказываемой организацией оценивается и сравнивается с качеством услуг «идеальной» организации.

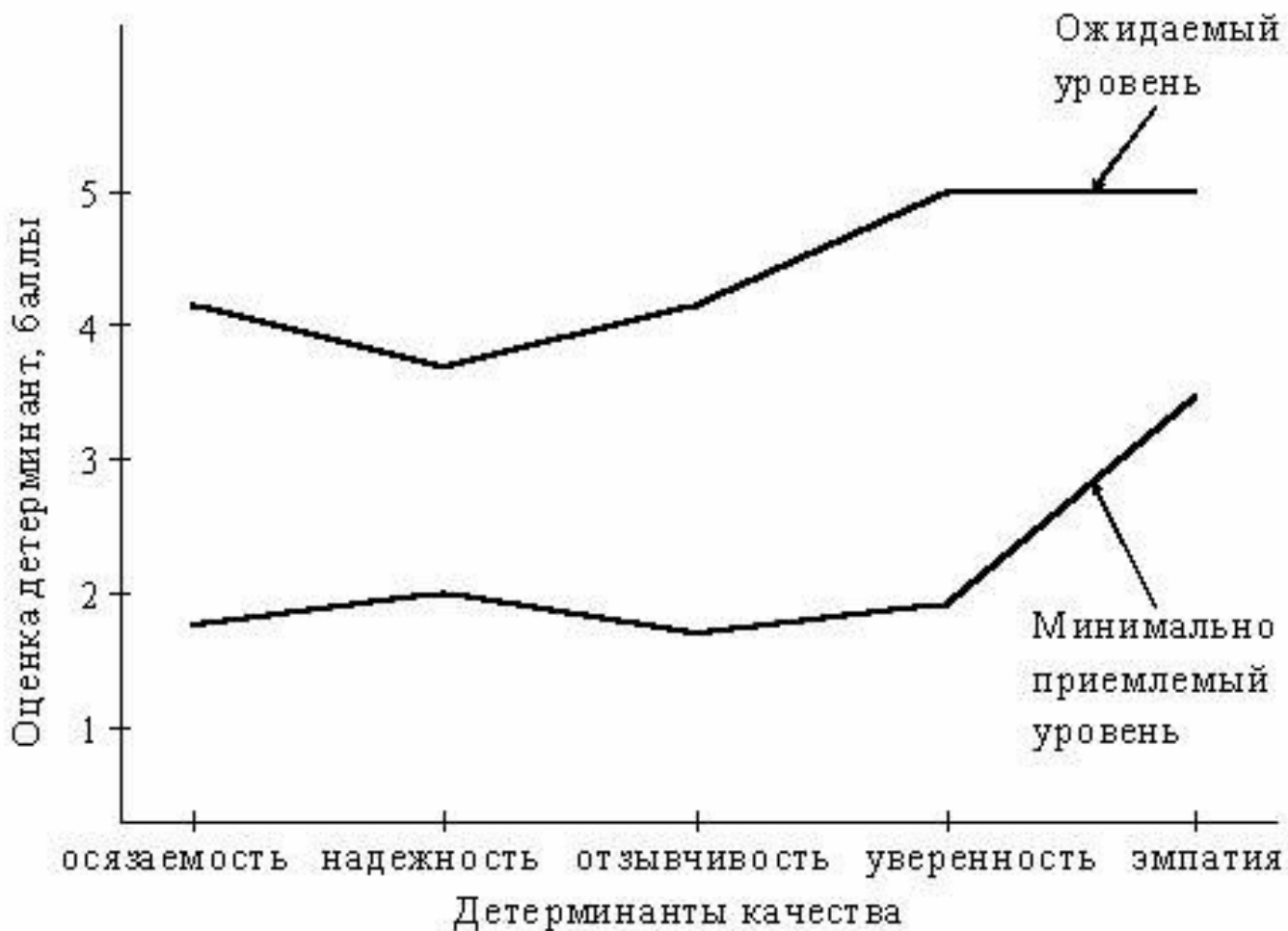
Анализ различия результатов сравнения может быть использован для улучшения качества

Качество электронной услуги

SERVQUAL основывается на 5 измерениях и понятиях:

- **Осязаемость** - объективные характеристики элементов физического окружения при предоставлении услуги — помещения, оборудования, внешнего вида персонала.
- **Надежность** - способность предоставлять обещанную услугу аккуратно и в срок.
- **Отзывчивость** - желание помочь потребителям и предоставить услугу незамедлительно.
- **Уверенность** - компетентность, вежливость работников и их способность создавать атмосферу доверия и сохранения конфиденциальности.
- **Эмпатия** - забота, индивидуальное внимание к потребителям.

SERVQUAL: Зона толерантности



Модель разрывов качества услуг

©Zeithaml 1992 - 2002

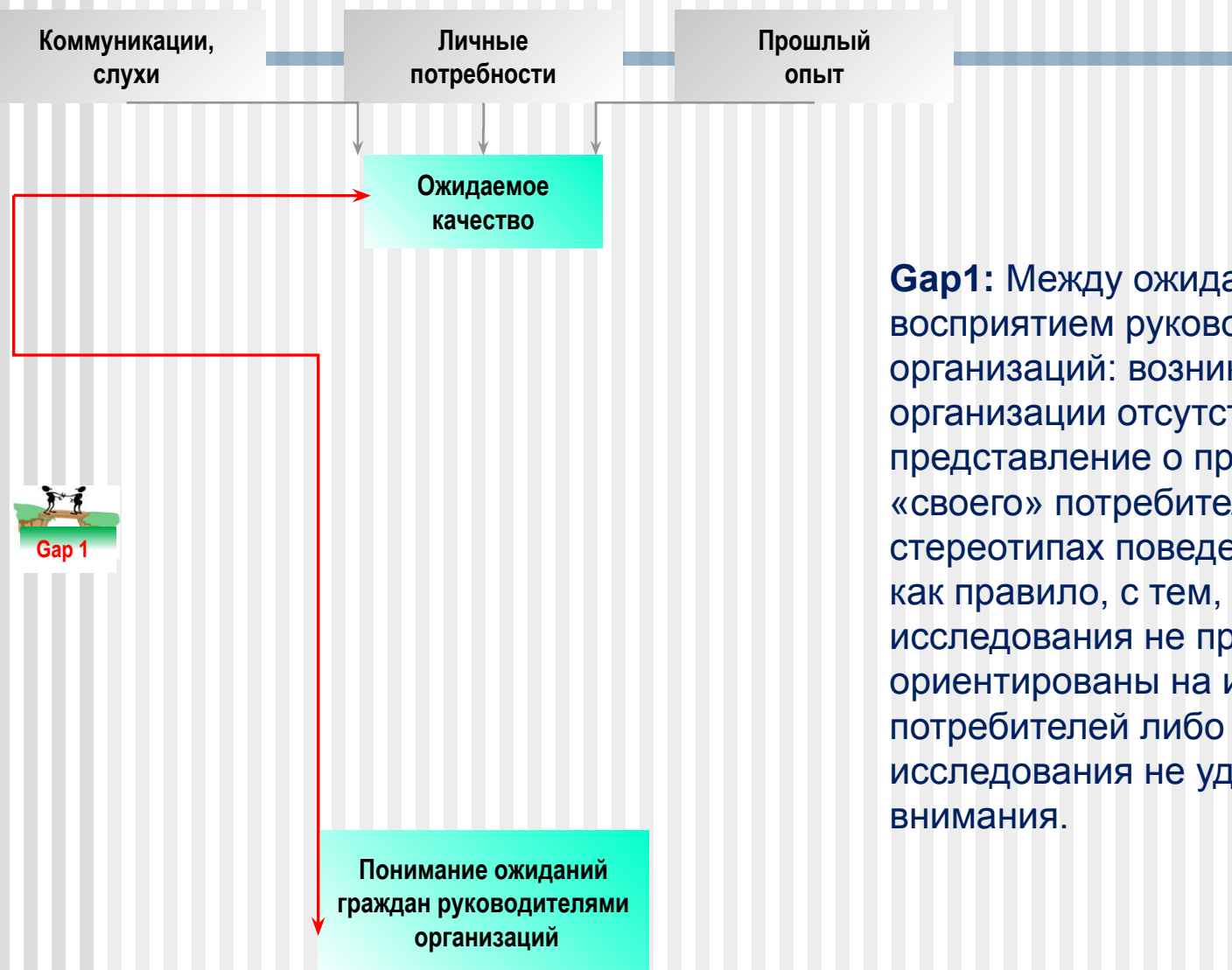


Модель Разрывов Качества Услуг
это модель, исследующая взаимодействие «слуг народа» гражданами.

Особенностью модели является выявление разрывов во всех видах взаимодействий участников.

Модель разрывов качества услуг

©Zeithaml 1992 - 2002



Gap1: Между ожиданиями граждан и их восприятием руководителями организаций: возникает, если в организации отсутствует четкое представление о предпочтениях «своего» потребителя, его ожиданиях, стереотипах поведения. Это связано, как правило, с тем, что маркетинговые исследования не проводятся или мало ориентированы на изучение потребителей либо результатам исследования не уделяется должного внимания.

Модель разрывов качества услуг

©Zeithaml 1992 - 2002



Gap2: Между восприятием руководителей и стандартом предоставления услуги: возникает, если представления менеджеров об ожиданиях потребителей не учтены в разрабатываемых стандартах предоставления услуги. Это может быть вызвано неясностью организационных целей в управлении качеством услуг, недостаточностью ресурсов, направляемых на обеспечение управления.

Модель разрывов качества услуг

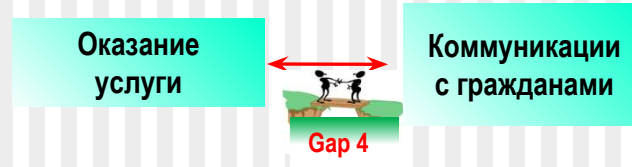
©Zeithaml 1992 - 2002



Gap3: Между стандартом предоставления услуги и ее фактическим предоставлением: появляется, если разработанные стандарты не реализуются на практике или выполняются не полностью. Причинами могут быть несоответствие квалификации работников или используемых технологий выполняемым задачам, туманная постановка задач менеджерами, несовершенство систем коммуникаций и контроля, несогласованность действий сотрудников фронт-офиса и бэк-офиса

Модель разрывов качества услуг

©Zeithaml 1992 - 2002



Gap4: Между фактическим предоставлением услуг и информации о ней через внешние коммуникации: может быть обусловлен тем, что организация умышленно или случайно формирует у потребителей ложное представление о предлагаемой услуге. К его источникам можно отнести неэффективные коммуникации между контактным персоналом и сотрудниками, формирующими рекламную политику, завышенные обещания, желание организации представить услугу в более выгодном свете. Отметим «цепную реакцию» возникновения разрывов 1—3 и относительную автономность появления разрыва 4.

„Всё будет завтра „

Модель разрывов качества услуг

©Zeithaml 1992 - 2002

Коммуникации,
слухи

Личные
потребности

Прошлый
опыт

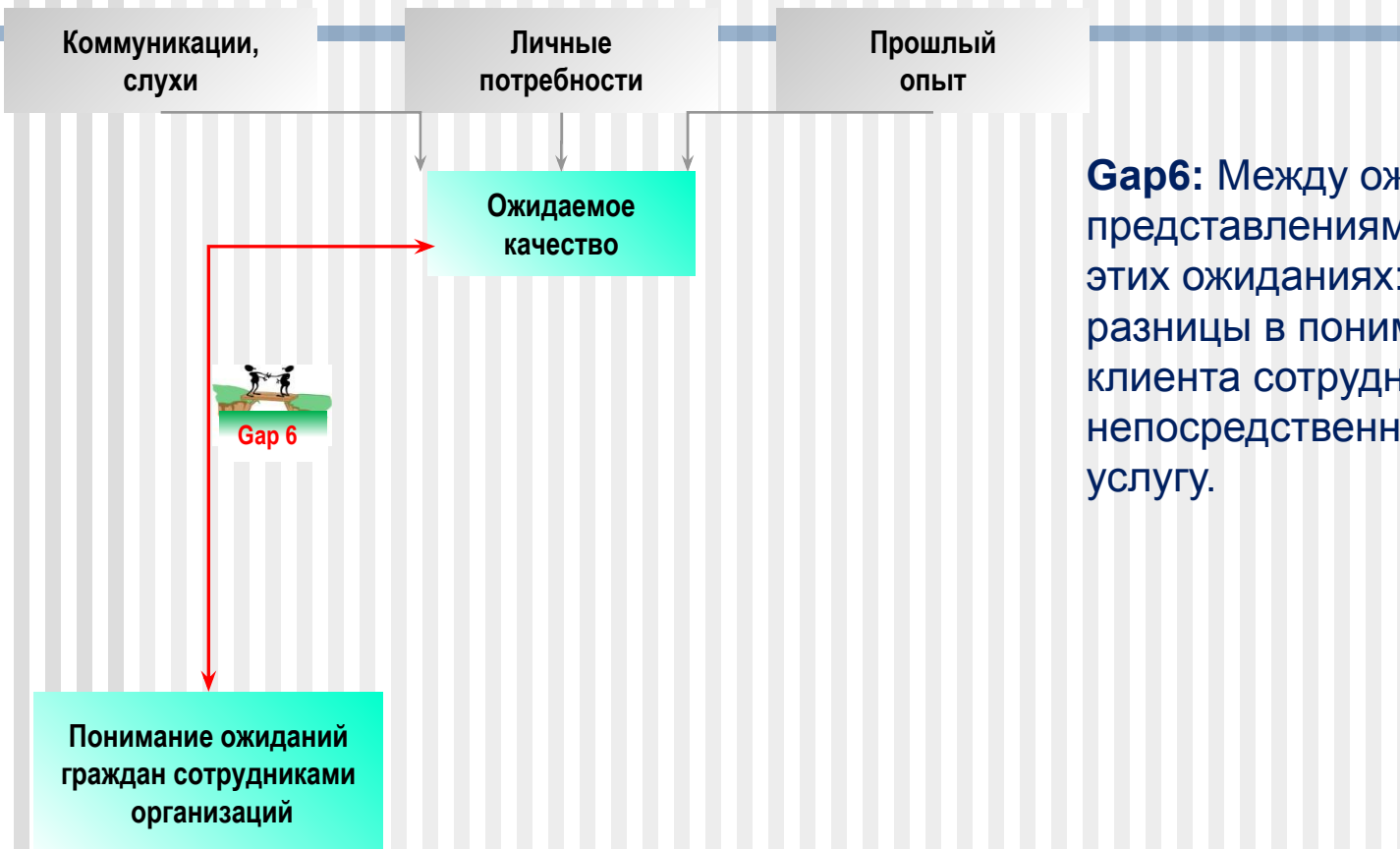


Разрыв 5 это наиболее важный разрыв между ожиданиями граждан их восприятием полученных результатов

Gap5: Между ожиданиями клиента и его восприятием оказанной услуги: возникает как в результате влияния, оказываемого на клиента со стороны, так и недостатков со стороны того, кто оказывает услугу. Ожидания клиента в значительной степени зависят от степени личной потребности в услуге, информации полученной из неформальных источников (рекомендации и слухи), прошлого опыта.

Модель разрывов качества услуг

©Zeithaml 1992 - 2002



Gap 6: Между ожиданием клиента и представлениями сотрудников об этих ожиданиях: в результате разницы в понимании ожиданий клиента сотрудниками, непосредственно оказывающими услугу.

Модель разрывов качества услуг

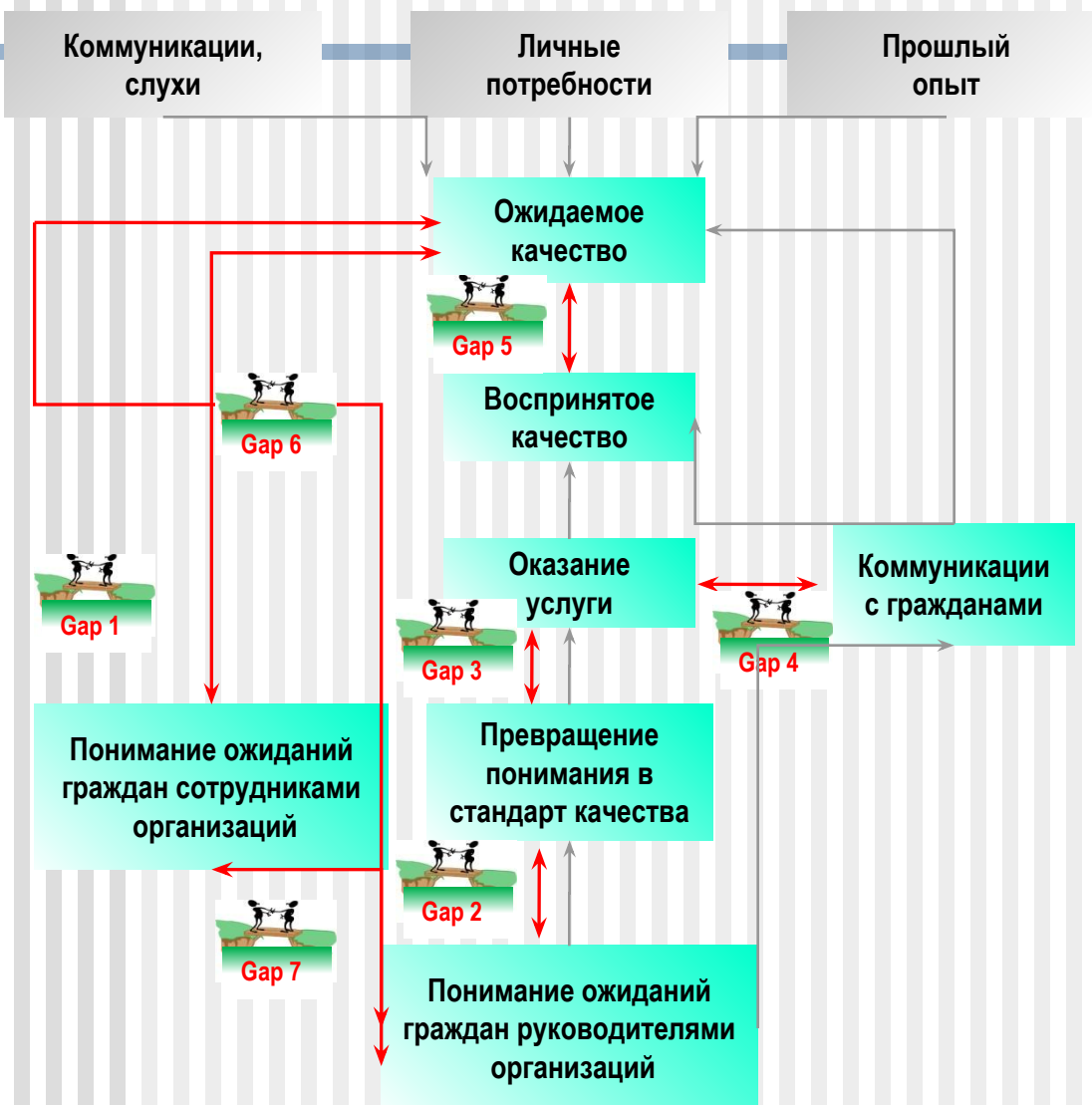
©Zeithaml 1992 - 2002

Gap7: Между представлением сотрудника, оказывающего услугу и руководителями организации.



Модель разрывов качества услуг

©Zeithaml 1992 - 2002



Модель Gap показывает, что информация о потребностях клиента и о том как именно они должны быть удовлетворены не появляется автоматически, а является продуктом множества взаимодействий, осложненных тем, что значительная часть из них не поддается формализации и находится в состоянии постоянного изменения

Методы управления качеством

- Организационно-распорядительные (административные)
- Инженерно-технологические
- Экономические
- Социально-психологические

Методы управления качеством

	Организационно-распорядительные (административные)
Основной канал воздействия	Организационный (регламентирование и т.д.)
Характер воздействия	Прямой
Мотивы поведения	Необходимость соблюдения требований к качеству и наличие ответственности за качество
Основа выбора методов	Организационный анализ
Ограничения при выборе методов	Соответствие правовым нормам и требованиям в области качества

Методы управления качеством

	Инженерно-технологические
Основной канал воздействия	Инженерно-технологический (автоматизация, механизация и т.д.)
Характер воздействия	Прямой
Мотивы поведения	Смешанные (соблюдение требований к «выходным» параметрам, материальный и моральный интерес)
Основа выбора методов	Инженерно-технический анализ
Ограничения при выборе методов	Возможности техники, технологии и соответствие требованиям экологии и безопасности

Методы управления качеством

	Экономические
Основной канал воздействия	Экономический (зарплата, цены и т.д.)
Характер воздействия	Косвенный
Мотивы поведения	Материальный интерес
Основа выбора методов	Технико-экономический анализ
Ограничения при выборе методов	Соответствие экономическим законам и нормативам по качеству

Методы управления качеством

	Социально-психологические
Основной канал воздействия	Социальный (свойства личности, статус личности, общность интересов работников и т. д.)
Характер воздействия	Косвенный
Мотивы поведения	Моральный (духовный) интерес
Основа выбора методов	Социально-психологические исследования
Ограничения при выборе методов	Соответствие морально-этическим нормам, правилам и требованиям

Причины применения стандартов

- **Позитивный опыт**
- **Экономия ресурсов**
- **Взаимопонимание**
- **Требования законов**
- **Упрощение аудита**



Задачи стандартизации

- ❑ минимизация издержек (расходов времени и иных ресурсов) получателя услуги;
- ❑ минимизация действий, количества документов требуемых от получателя услуги;
- ❑ возможность виртуального (заочного) обращения получателей услуги в орган, ее оказывающий;
- ❑ закрепление измеряемых требований к качеству и доступности услуги;
- ❑ учет мнения, предпочтений и интересов получателей услуги, защита и обеспечение их прав на качественную и доступную услугу.

Стандарты управления качеством

- ❑ Целостные системы (например, EFQM (1992); TQM (ОУК); ISO 9001:2000; CAF (СОК); KVIK (Дания, Швеция); eGIF (Евросоюз))
- ❑ Хартия (договор, односторонняя декларация) по предоставлению государственных услуг потребителю (например, Хартия Марианна (Франция))
- ❑ Стандарты предоставления государственных и муниципальных услуг (Россия)

Стандарты управления ИС

	Междунар.	Национальные	Отраслевые
Управление ИС		<ul style="list-style-type: none"> • BS 15000 	<ul style="list-style-type: none"> • COBIT • MOF • ITIL
Управление проектами		<ul style="list-style-type: none"> • ГОСТ 34.601-90 Автоматизированные системы. Стадии создания • ГОСТ 34.602-89 Техническое задание на создание автоматизированной системы 	<ul style="list-style-type: none"> • PMBOK • PRINCE2 • APMs
Управление безопасностью	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 13335 • ISO 13569 • ISO 17799 	<ul style="list-style-type: none"> • BS 7799-2 • NIST standards 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseline Protection Manual • ACSI-33 • COBIT Security Baseline • ENV12924 • ISF Standard of Good Practice
Процессы создания	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 12207 • ISO 15504 	<ul style="list-style-type: none"> • TickIT • ГОСТ Р-1999 	<ul style="list-style-type: none"> • CMMI • Bootstrap
Управление качеством	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9001 	<ul style="list-style-type: none"> • EFQM • Baldrige National Quality Plan 	
IT Governance	<ul style="list-style-type: none"> • ISO/IEC 38500:2008 	<ul style="list-style-type: none"> • COSO Internal Control— Integrated Framework • Australian standard AS 8015 	<ul style="list-style-type: none"> • COBIT • IT Governance Implementation Guide
Управление рисками		<ul style="list-style-type: none"> • AS/NZS 4360 • COSO Enterprise Risk Management 	
Планирование непрерывности бизнеса		<ul style="list-style-type: none"> • PAS-56 • AS/NZS 4360 and HB 221-2004 	
Аудит	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 19011 	<ul style="list-style-type: none"> • EA 7/03 	<ul style="list-style-type: none"> • COBIT



Стандарты серии ИСО 9000:2000

- ❑ ISO 9001. «ISO 9001:2008. Системы менеджмента качества. Требования».
- ❑ ISO 9000. «ISO 9000:2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».
- ❑ ISO 9004. «ISO 9004:2009. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества».
- ❑ ISO 19011. «ISO 19011:2002 — Рекомендации по аудиту систем контроля качества и/или охраны окружающей среды».

Хартия Марианна



Charte Marianne

Pour un meilleur
accueil



- 1 Un accès plus facile à nos services
- 2 Un accueil attentif et courtois
- 3 Une réponse compréhensible à vos demandes dans un délai annoncé
- 4 Une réponse systématique à vos réclamations
- 5 A votre écoute pour progresser

Nous prenons **5 engagements** pour mieux vous servir

Pour tous renseignements connectez vous à
www.chartemarianne.gouv.fr

Хартия Марианна

Для того, чтобы
соответствовать
ожиданиям
потребителей

Для того, чтобы
проводить
последовательную и
логичную политику в
вопросах оказания
государственных услуг

Давление потребителей

- * увеличение « потребления »
- * обладают большей информацией и более образованы,
- * более осознанное отношение к решениям государственной власти,
- * придают все большее значение гражданским ценностям (солидарность, контекст деятельности...)

**О
Ж
И
Д
А**

**Прозрачность,
законность
решений**

**Эффективность и
направленность услуг
на удовлетворение
насущных требований**

**Качество
взаимодействи
я**

История мер по повышению качества государственных услуг

- 80 годы: создание «кружков качества»
- 1989: циркуляр об обновлении предоставления государственных услуг, включающий деятельность в сфере «политики организации приёма граждан и предоставления услуг потребителям».
- 1992: “Хартия о государственных услугах”
- 1994 год был назван Министром государственной службы «годом улучшения качества приёма граждан».
- 1995: циркуляр о реформе государства, затрагивающий деятельность «по улучшению анализа потребностей и ожиданий потребителей государственных услуг».
- 2000: ряд директив по качеству услуг, изданные Межминистерским Комитетом по вопросам реформы государства.

Повышение качества услуг: ряд направлений реформы

Действовать по правилам
Меньшее количество более
понятных нормативных актов.
Фокус на потребителя

Понятный язык
Инструменты для улучшения качества
ведения административной переписки
Исключение повторного ввода
информации и дублирования проверок

Качество взаимоотношений
Общедоступные сайты и инф. порталы
Телефонные инф. центры
Дистанционные процедуры

**Улучшение качества
услуг**
Регулярная оценка
Качества результатов
применения
Стандартных процедур
и
системы управления ими

Содержание хартии «Марианна»

5 пунктов обязательств:

Большая доступность служб

Внимание к каждому запросу

Качественные ответы на запросы в определённый срок

Обязательная реакция на жалобы

Внимательное отношение к мнению граждан для улучшения работы

**Простой доступ,
близкое расположение**

**Понятность, доступность
информации**

**Вежливость,
внимательность**

**Эффективность,
предсказуемость ответов**

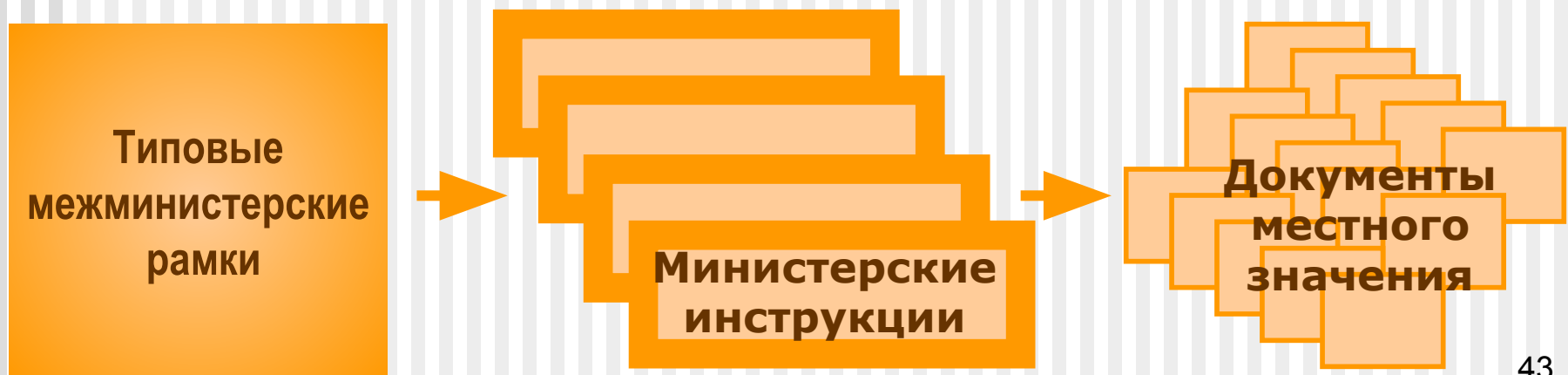
Стандартность процедур

**Открытость и учёт
мнения граждан**

**Точное соблюдение
правил и
прозрачность**

Содержание хартии «Марианна»

- Для каждого пункта обязательств:
 - Постоянные и дополнительные обязательства.
 - Стандарты качества, которые должны подвергаться постоянному анализу и периодическому совершенствованию.
- Возможность создания специальных обязательств.





Стандарт услуги

Документы, описывающие:

- ❑ требования к характеристикам и процессам существующей или вновь вводимой государственной (муниципальной) услуги, оказываемой в электронной форме,
- ❑ порядок перевода существующей услуг на электронную форму оказания,
- ❑ способы сопряжения процессов оказания услуг в электронной и традиционной форме.



Стандарт

предназначен для добровольного использования и преследует следующие цели:

- ❑ предоставить аналитикам и разработчикам систем оказания государственных и муниципальных услуг в электронной форме удобную методику структурированного описания накопленного ими полезного опыта (т. н. «хороших практик») для его последующего использования в других регионах (субъектах федерации).



Стандарт

- обеспечить потенциальных пользователей стандартов единым понятийным аппаратом, обеспечивающим однозначную интерпретацию текстов стандартов и упрощающим практического применение изложенных в них практик и методик, а также устанавливающим единые подходы к оценке качества оказания услуг в электронной форме.



Стандарт

- ❑ В целях добровольного многократного применения и унификации способов оказания электронных услуг осуществляется ведение единого реестра стандартов электронных услуг, соответствующих требованиям настоящего стандарта, и рекомендованных к применению органами государственной власти и муниципального самоуправления Российской Федерации.

Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2010 г. N 210-ФЗ "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг"

- Статья 2 Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе
- 4) административный регламент** - нормативный правовой акт, устанавливающий порядок предоставления государственной или муниципальной услуги и **стандарт** предоставления государственной или муниципальной услуги;

Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2010 г. N 210-ФЗ "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг"

■ Статья 5. Права заявителей при получении государственных и муниципальных услуг

При получении государственных и муниципальных услуг заявители имеют право на:

- 1) получение государственной или муниципальной услуги своевременно и в соответствии со **стандартом** предоставления государственной или муниципальной услуги;

Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2010 г. N 210-ФЗ "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг"

- **Статья 12. Требования к структуре административных регламентов**
- 2. Структура административного регламента должна содержать разделы, устанавливающие:
 - 1) общие положения;
 - 2) **стандарт** предоставления государственной или муниципальной услуги;

Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2010 г. N 210-ФЗ "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг"

Статья 14. **Требования к стандарту предоставления государственной или муниципальной услуги**

Стандарт предоставления государственной или муниципальной услуги предусматривает:

- 1) Наименование услуги;
- 2) наименование органа, предоставляющего услугу;
- 3) результат предоставления услуги;
- 4) срок предоставления услуги;
- 5) правовые основания для предоставления услуги;
- 6) исчерпывающий перечень документов, необходимых для предоставления услуги;
- 7) исчерпывающий перечень оснований для отказа в приеме документов;
- 8) исчерпывающий перечень оснований для отказа в предоставлении услуги;

Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2010 г. N 210-ФЗ "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг"

(Продолжение)

- 9) размер платы, взимаемой с заявителя при предоставлении услуги, и способы ее взимания;
- 10) максимальный срок ожидания в очереди при подаче запроса о предоставлении услуги и при получении результата;
- 11) срок регистрации запроса заявителя о предоставлении услуги;
- 12) требования к помещениям, в которых предоставляются услуги, к залу ожидания, местам для заполнения запросов о предоставлении услуги, информационным стендам с образцами их заполнения и перечнем документов, необходимых для предоставления каждой услуги;
- 13) показатели доступности и качества услуг;
- 14) иные требования, в том числе учитывающие особенности предоставления услуг в многофункциональных центрах и в электронной форме.



Процесс разработки и внедрения стандарта услуги

- ❑ Организационная подготовка (формирование раб. группы, планирование этапов и т.п.);
- ❑ Фиксация существующего качества и доступности. услуги, основных проблем получателей;
- ❑ Исследование предпочтений получателей услуги;
- ❑ Разработка процедур в соответствии с предпочтениями, расчет возможностей внедрения, написание проекта стандарта;
- ❑ Экспертиза и обсуждение проекта стандарта, пилотная апробация;
- ❑ Утверждение стандарта
- ❑ Составление графика финансирования работ по обеспечению внедрения стандарта
- ❑ Внедрение стандарта
- ❑ Мониторинг исполнения и пересмотр стандарта



A project funded by the European Union

<http://download.gosuslugi.ru>

**Требования к структуре,
содержанию, оформлению и
порядку разработки стандартов
государственной (муниципальной)
услуги, предоставляемой в
электронном виде**



Общие требования

- ❑ титульный лист;
- ❑ предисловие*;
- ❑ содержание;
- ❑ введение;
- ❑ наименование*;
- ❑ область применения*;
- ❑ нормативные ссылки;
- ❑ термины и определения;
- ❑ обозначения и сокращения;
- ❑ основные нормативные положения*;
- ❑ приложения;
- ❑ библиография;
- ❑ библиографические данные.



И снова: Задачи стандартизации

- ❑ минимизация издержек (расходов времени и иных ресурсов) получателя услуги;
- ❑ минимизация действий, количества документов требуемых от получателя услуги;
- ❑ возможность виртуального (заочного) обращения получателей услуги в орган, ее оказывающий;
- ❑ закрепление измеряемых требований к качеству и доступности услуги;
- ❑ учет мнения, предпочтений и интересов получателей услуги, защита и обеспечение их прав на качественную и доступную услугу.

Спасибо за внимание!



Дмитрий Трутнев
+7 812 939-73-93
trutnev@egov-expert.ru