

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

АРТЕМЯК (ПИРІЖОК) Яна Василівна

Впровадження системи управління якістю та забезпечення
її ефективного функціонування в організації. /
Implementation of the quality management system and
ensuring its effective functioning in the organization

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНзм - 21
Я.В. Артемьяк

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	5
1.1. Поняття та сутність системи управління якістю в органах місцевого самоврядування	5
1.2. Нормативно-правові засади впровадження системи управління якості в органах місцевого самоврядування	11
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ВПРОВАДЖЕНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ МІСЬКРАДІ	18
2.1. Характеристика організаційно-функціональних механізмів впровадження системи управління якості.....	18
2.2. Аналіз документації системи управління якості.....	24
2.3. Оцінка якості надання адміністративних послуг у виконавчих органах Тернопільської міської ради.....	31
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	40
3.1. Напрями вдосконалення системи управління якістю	40
3.2. Підвищення відповідальності керівництва та методи мотивації персоналу в питанні забезпечення якості.....	49
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність проблеми. Орієнтація України на європейську інтеграцію вимагає підвищення ефективної діяльності органів влади, поліпшення якості тих послуг, котрі надаються громадянам, через проведення реформ у сфері місцевого самоврядування. Сучасне державотворення в Україні передбачає впровадження сервісної демократичної держави та нового підходу до функціонування органів місцевого самоврядування, органів виконавчої влади при прозорій діяльності та чіткій відповідальності. Цей підхід базується на реалізації прав і свобод громадян, а також на наданні якісних послуг у відповідності до міжнародних стандартів якості, включаючи серію *ISO 9000*, в усіх сферах – державних, управлінських, адміністративних, громадських.

Запровадження такої системи сприятиме оптимізації процесів планування, забезпечить більшу чіткість та узгодженість дій в роботі виконавчих органів, задоволення потреб замовників адміністративних послуг, раціонального використання ресурсів та підніме рівень довіри громадськості до влади.

Проблематика запровадження та практичного застосування системи управління якістю є предметом широкого обговорення.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питанню розвитку та підвищення ефективності систем управління якістю (СУЯ) присвячені праці Артюхової І., Безродної С., Бичківського Р., Власенко І., Жуковської., Кабаклва Ю., Крисько Ж., Лахижої М., Леонова І., Момота О., Осадчука О., Полтавець В., Попова О., Попович Т.

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз впровадження СУЯ у Тернопільській міськраді та розробка практичних рекомендацій щодо її ефективного функціонування.

Завдання:

- з'ясувати поняття та сутність системи якості в органах місцевого самоврядування;
- дослідити нормативно-правові засади впровадження СУЯ в органах

місцевого самоврядування;

- охарактеризувати організаційно-функціональні механізми впровадження СУЯ;
- дати оцінку документації СУЯ;
- дати комплексну оцінку якості надання адмінпослуг у виконавчих органах Тернопільської міськради;
- обґрунтувати напрями вдосконалення СУЯ;
- запропонувати механізм підвищення відповідальності керівництва та методів мотивації персоналу в питанні забезпечення якості.

Об’єкт дослідження – система управління якістю в діяльності органу місц. самоврядування.

Предмет дослідження – механізми побудови та удосконалення СУЯ в Тернопільській міськраді.

Методи дослідження. В процесі виконання роботи були використані наступні методи дослідження: «методи аналізу і синтезу; системного підходу; систематизації; індукції і дедукції; побудови структури основних документів управління якістю, визначення системи показників оцінки процесів управління якістю; наукової абстракції – для дослідження сутності категорій «якість» і «процес»; логічного аналізу;» [26] експертної оцінки; евристичних методів.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретичних положень щодо удосконалення механізмів впровадження управління системи якістю, наданні вищому керівництву і посадовим особам ОМС знань та інформації про СУЯ.

Практична значущість – вироблення практ. рекомендацій з удосконалення напрямків та завдань СУЯ в Тернопільській міськраді.

Апробація. Опубліковано 2 тези доповідей [1; 2].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття та сутність системи управління якістю в органах місцевого самоврядування

Питання надання якісних послуг є важливою складовою у процесі створення демократичної, правової та соціальної держави. На сьогоднішній день не відповідає очікуванням та вимогам загальноновживана система надання адміністративних послуг.

«Поняття «якість» походить від латинського слова «*quamtec*», що означає властивість чи якість» [23]. Визначення поняття якості не було чітким. Різні концепції вчених змінювалися з часом через еволюцію наукових поглядів (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні трактування та розуміння поняття «якості»

Автори	Характеристика якості
1	2
Аристотель	категорію якість починає з визначення «перших» і «других» сутностей. Під «першою» сутністю предмета він розуміє об'єктивну дійсність матеріального світу, технічні характеристики предмета, під «другою» — виявлення корисності цих характеристик у взаємодії з людиною.
Гегель	якість є в першу чергу тотожна з буттям визначеність, так, що щось перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість.
Дж. Локк	розподіл якостей на «первинні» і «вторинні». Первинні та вторинні якості формують номінальну сутність предмета, обумовлену чуттєвим сприйняттям людини, а реальна сутність — це внутрішня (фізична, хімічна) структура предмета.
Дж. Джуран	поліпшення якості — це перевищення вже досягнутих результатів роботи в області якості, пов'язане з прагненням людини встановити новий рекорд.
Е. Демінг	якість-задоволення потреб споживачів не лише для відповідності його очікувань, але й для передбачення у майбутньому.
У. Шухарт	існують два аспекти якості: один — пов'язаний з уявленням про якість як об'єктивної реальності; другий — з тим, що суб'єкт думає відчуває і відчуває щодо цієї об'єктивної реальності. Важливим вимірником якості є та цінність, яку отримує споживач, сплачуючи встановлену ціну.

Продовження таблиці 1.1

1	2
К. Ісікава	якість – властивість, що реально задовольняє споживачів.
А. Фейгенбаум	якість – це загальна сукупність характеристик продукції й послуг, що належать до маркетингу, розробки, виробництва й технічного обслуговування, за допомогою яких продукція й послуга при своєму використанні задовольняють очікування споживача.
Українська асоціація якості	якість – це процес вдосконалення, спосіб ведення бізнесу, коли необхідно бути краще, досконаліше інших
Стандарт ISO 9000:2000	якість – ступінь задоволення вимог переліком характеристик, які притаманні будь-якому об'єкту.

Примітка. Узагальнено.

Філософські ідеї У. Шухарта, Дж. Джурана, А. Фейгенбаума, Е. Демінга, К. Ісікави спонукали до виникнення нової сучасної концепції «*Total Quality Management* (загальне управління якістю) основним завданням якої стало працювати над якістю роботи в цілому та якістю ресурсів, включаючи персонал. TQM включає два механізми: *Quality Assurance* (QA) – контроль якості та *Quality Improvements* (QI) – підвищення якості. Перший – контроль якості – підтримує необхідний рівень якості та забезпечує гарантії для клієнтів. Другий – підвищення якості – передбачає постійне підвищення рівня якості товарів чи послуг та відповідно рівень гарантій. Зважаючи на нову філософію державного управління, що полягає у першочерговості надання послуг населенню, ця система успішно використовується і в органах влади» [18].

Обов'язковою складовою за допомогою якої реалізується загальне управління якістю є система управління якістю (СУЯ). Термін «система» вказує на те, що всі компоненти, частини взаємодіють між собою з метою досягнення спільної мети.

Існує ціла низка нормат. документів міжнародного та національного рівня, які визначають основні вимоги до с-ми управління якістю. Це міжнародні стандарти серії ISO та розроблені на їх основі державні стандарти України.

Існують різні підходи до визначення системи управління якістю.

Відповідно до стандарту міжнародного рівня ISO 9000:2015 «система

управління якістю – це частина системи управління стосовно якості» [9].

Відповідно до «Настанови якості ТМР система управління якістю – система, яка спрямовує та контролює діяльність міської ради щодо якості (інструмент, за допомогою якого орган місцевого самоврядування може поліпшувати свою діяльність щодо якості надання послуг громадянам)» [34].

Згідно з міжнародним стандартом *ISO 9001:2015* «впровадження системи управління якістю є стратегічним рішенням вищого керівництва, яке сприятиме покращення діяльності, тобто підвищення результативності і ефективності її шляхом удосконалення функціонування структурних підрозділів і їх посадових осіб та підвищення якості послуг, що надаються громадянам» [9].

Стандарт *ISO 9001:2015* розроблено так, що він може легко поєднуватися з іншими стандартами.

Основними принципами впровадження системи управління якістю є:

- спрямування зусиль на споживача;
- відповідальність керівництва;
- створення умов для залучення працівників;
- системний підхід;
- ідентифікація ризиків;
- прийняття обґрунтованих рішень;
- удосконалення.

Основними функціональними напрямками за допомогою яких здійснюється процес управління якістю є:

- прогнозування;
- планування;
- розробка;
- забезпечення якісних послуг;
- навчання персоналу;
- контроль.

СУЯ в органах місцевого самоврядування передбачає впровадження

набору стандартів, процедур та практик, спрямованих на підвищення якості управління та покращення рівня обслуговування громадян. Вона дозволяє ефективно реагувати на потреби та вимоги громадян, підвищує відкритість та прозорість процесів управління та сприяє збільшенню довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

Виокремимо низку переваг для органів влади, які запровадили СУЯ, а саме:

- забезпечення замовників високоякісними адміністративними послугами;
- вироблення механізму задоволеності клієнті шляхом раціонального використання доступних ресурсів;
- можливість визначення потенційних ризиків й загроз пов'язаних із зовнішнім та внутрішнім середовищем тощо;
- можливість фінансової підтримки;
- співпраця та партнерство між містами, участь у спільних проектах;
- підтримка та донорство з боку європейських країн.

Ефективність органів влади визначається трьома ключовими факторами:

1. Компетентність персоналу. Неможливо успішно виконувати посадові обов'язки та виконувати завдання та функції, покладені на конкретний орган влади, без відповідної адміністративної культури, поєднаної з професіоналізмом.

2. Структура системи влади в цілому. Удосконалення розподілу функцій і повноважень в структурі держави, а також відповідне закріплення цієї процедури в інституціях відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності державного управління.

3. Внутрішні процеси в органах влади. Взаємодія між структурними підрозділами, чіткість у визначенні процесів, спільна відповідальність та спрямованість на потреби замовника - усі ці аспекти відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності функціонування органів влади.

На рис. 1.2. відображено чотири основні складові СУЯ: суспільна, ринкова, документаційна, операційна.

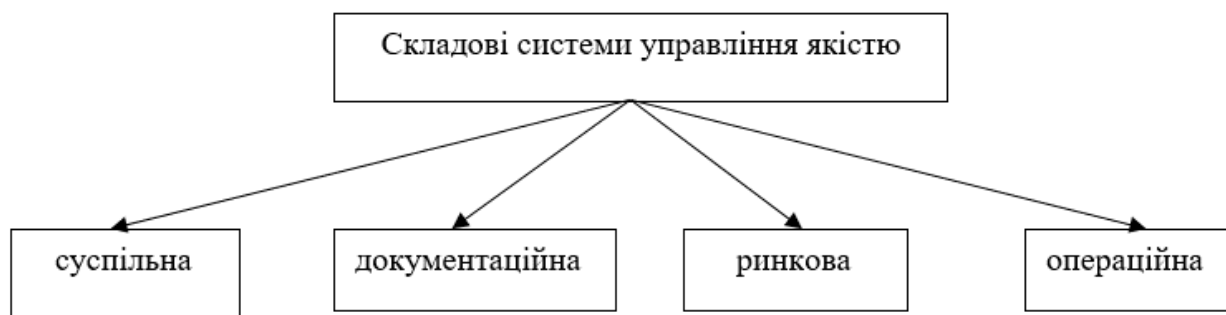


Рис.1.2. Основні складові СУЯ

Примітка. Побудовано на основі [4].

Суспільна частина скерована на встановлення та підтримку зв'язків із оточенням і включає в себе обов'язки керівництва, діяльність відповідальних осіб, компетентність персоналу, оцінку виконаних дій .

Документаційна – включає документування СУЯ (настанова з якості, записи, процедури, інструкції).

Ринкова – орієнтується на замовника, з метою впровадження змін для підвищення якості послуг.

Операційна частина має на меті постійне вдосконалення системи управління якістю.

На рис.1.3. відображені чотири ключові компоненти системи якості, котрі сприяють досягненню високого стандарту якості та відповідають вимогам замовника послуг.



Рис. 1.3. Основні компоненти СУЯ

Примітка. Побудовано автором самостійно

1. Політика якості: Це загальний напрямок та зобов'язання організації щодо досягнення та підтримки високої якості надання послуг.

2. Планування якості: Розробка стратегії, мети та завдання для досягнення якісних результатів.

3. Виконання та контроль: Включає в себе процеси та практики, які допомагають виконувати план та контролювати якість продукції чи послуг під час їх виробництва.

4. Покращення та вдосконалення: Процес постійного вдосконалення якості послуг на основі отриманих результатів та зворотного зв'язку.

Для контролю системи якості слугують різні інструменти та методи. Основними з них є:

SWOT-аналіз - дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози в зовнішньому середовищі.

Діаграма Парето - допомагає ідентифікувати основні проблеми чи причини невдоволення клієнтів.

Діаграма ішікави (фішбоне) - допомагає аналізувати та виправляти причини проблем в організації.

Key Performance Indicators (KPI) - визначені метрики та показники, які допомагають вимірювати ефективність та якість в різних аспектах діяльності організації.

Інструментами, які допомагають організаціям забезпечувати ефективний контроль та досягати високої якості у наданні послуг є внутрішній аудит та зовнішня сертифікація.

Внутрішній аудит якості - проводиться організацією самостійно для оцінки дотримання стандартів якості та процесів.

Зовнішня сертифікація - здійснюється незалежними організаціями з метою підтвердження відповідності організації стандартам якості.

Україна почала впроваджувати систему управління якістю з 2001 року, але наразі цей процес не функціонує повноцінно. Не у всіх органах місцевого самоврядування працює дана система.

Складність впровадження СУЯ в органах публічної влади пов'язана з наступними чинниками:

- не сприйняття керівниками вищих органів нових ініціатив, неготовність впровадження нових змін;
- складність процесу та недостатнє розуміння термінів;
- суперечливість законодавчих актів, які регулюють порядок діяльності органів місцевого самоврядування;
- відсутність ефективних стимулів;
- бюджетні обмеження.

Однак, важливо показувати конкретні переваги даної системи проводячи інформаційну роботу серед представників органів влади.

Завдяки регламентації та опису усіх процесів даної системи знижується ризик надання неякісних послуг, дублювання функцій.

Дана система вимагає залучення ресурсів, навчання персоналу та систематичного моніторингу оцінки результатів, однак ці зусилля виправдовують себе, оскільки вони сприяють покращенню якості обслуговування громадян та підвищенню ефективності управління.

Саме тому завданням вищого керівництва органу місцевого самоврядування є впорядкування механізму надання якісних послуг населенню відповідно до європейських вимог, враховуючи запити споживачів різних вікових категорій. Забезпечення швидкого та результативного обслуговування громадян можливо завдяки впровадженню системи якості, яка сприяє оптимізації процесів та збільшенню продуктивності.

1.2. Нормативно-правові засади впровадження системи управління якості в органах місцевого самоврядування

Ефективна нормативно-правова база є міцним підґрунтям та гарантією прав та інтересів отримувачів послуг. В Україні ця проблема ще не вирішена до

кінця. Якщо в більшості розвинутих демократичних країнах методики, підходи, способи, організація й проведення моніторингу та оцінки якості муніципальних послуг є чітко визначеними та нормативно закріпленими то в Україні ситуація непроста. У Великій Британії, наприклад, існує близько 25 рекомендацій та різних методологій моніторингу й оцінки в системі місцевого самоврядування, зокрема, щодо надання послуг населенню, які є обов'язковими до виконання на законодавчому рівні.

В Україні система управління якістю, яка впроваджена в органах влади регулюється низкою нормативних документів та підзаконних актів.

Одні з них мають прямий вплив та безпосередньо стосуються розвитку даної системи, а інші мають опосередкований вплив. Законодавчі та нормативні акти, що регулюють систему управління якістю в Україні можна виокремити як:

- акти, які видані спеціально з питань стандартизації, метрології та контролю якості продукції та які визначають державну політику у сфері управління якістю. Сюди входять акти Держстандарту України які в першу чергу регулюють ключові питання пов'язані із розробкою, впровадженням та функціонуванням систем управління якістю;
- правові норми щодо якості послуг, які містяться в інших нормативних актах.

Зауважимо, що у нормах Конституції України відсутні положення про послуги, що надаються її органами, проте в основному Законі зазначено: «...Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави» [15]. Тобто держава є відповідальною перед громадянином та має чіткий вектор своєї діяльності, а тому можна зробити висновок що і є першоджерелом для визначення вимог стосовно надання якісних послуг.

Важливо підкреслити, що в процесі формування питань якості в державі, влада виконує ряд важливих функцій, включаючи регламентуючу, керуючу та контролюючу роль. Кінцевою метою цього процесу є досягнення зростання економічного та соціального розвитку територіальної одиниці та підвищення рівня якості життя громадян.

Наближення до громадян якісних послуг є основою децентралізації.

Центральні органи виконавчої влади в Україні мало приділяють уваги необхідності впровадження в секторах економіки сучасних систем управління якістю. Окремі питання залишаються поза межами законодавчого регулювання.

Так, наприклад 12.02.2023 втратило свою чинність розпорядж. Каб. Мін-в України № 447 р. від 17.08.2002р. «Про затвердження Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг)» [33], де чітко окреслювались політика та завдання держави у сфері якості.

У 2006 році схвалена «Концепція розвитку системи адміністративних послуг» [44], яка визначила спосіб надання адміністративних послуг, критерії оцінки якості та заклала підґрунтя платності послуг. Дана Концепція вказувала на необхідність прийняття інших законодавчих актів. Саме тому, за затверджений у 2007 році план дій, визначив конкретні завдання встановив певні строки їх виконання.

Важливим регулятором відносин у системі якості є «Закон України Про адміністративні послуги від 06.09.2012 № 5203-VI, яким

- забезпечення реалізації прав громадян та суб'єктів господарювання шляхом надання адміністративних послуг;
- стимулювання органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій до утворення центрів надання адміністративних послуг, які повинні створити більш зручні і більш доступні умови спілкування громадян з владою;
- встановлення виключно законами переліку адміністративних послуг, вимог до їх надання;
- законодавча заборона вимоги від замовників послуг документів та інформації, які перебувають у володінні суб'єкта надання адміністративних послуг або державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ або організацій, які перебувають у сфері їх управління;
- упорядкування внутрішніх процедур надання адміністративних послуг (шляхом впровадження технологічних карт послуг) і надання потрібної

інформації для споживачів послуг (шляхом встановлення обов'язку широкого інформування та впровадження інформаційних карт послуг)» [30].

Однією з основних складнощій українського процесу децентралізації є відсутність чіткості у нормативних документах.

Внаслідок відсутності чітких підходів до визначення понять «адміністративна послуга» та «публічна послуга», виникають різні труднощі які можуть призвести до корупційних ризиків. Наприклад, у законодавстві надавачами послуг визначені лише органи виконавчої влади та місцевого самоврядування.

У багатьох нормативних документах по різному трактуються поняття «платіж». В одних документах звучить це поняття як «ліцензійний збір», в інших – «державне мито» тощо. Споживачі часто не розуміють вимог оплати без логічного пояснення. Виникає потреба в систематизації питання стосовно оплати послуг в один документ.

У 2020 році підготовлено Законопроект «Про адміністративний збір» який би допоміг врегулювати та адаптувати розміри платних послуг до соціально-економічних умов, проте через певні дискусії Закон досі не прийнятий.

Важливо підкреслити, що успішна інтеграція нашої держави в світову економіку вимагає від України вдосконалення своїх інституцій, регулюючого середовища та виконання міжнародних стандартів які є важливою складовою даного процесу.

Впровадження та використання міжнародних стандартів є важливим інструментом для зміцнення позицій країни на світовому ринку.

Розвиток стандартизації тісно пов'язаний з управлінням якістю, оскільки вплив стандартизації на зростання якості продукції реалізується, як правило, через комплексне розроблення стандартів у різних сферах та напрямках.

Законод-во України в сфері стандартизації складається із «Закону Про стандартизацію від 5 червня 2014 року № 1315-VII, який установлює правові та організаційні засади стандартизації в Україні і спрямований на забезпечення формування та реалізації державної політики у відповідній сфері» [42].

Стандарти *ISO* – це мінімальні правила, котрих повинні дотримуватися усі організації, установи, органи державної та виконавчої влади, які спрямовують свою діяльність на надання якісних послуг громадян.

На сьогодні стандарти *ISO* 9000 і 9001 доповнені більш ніж 20 стандартами, настановами та звітами. Окремі з них вже прийняті як державні стандарти України або проходять відповідні процедури гармонізації. Прийняті в Україні ДСТУ *ISO* можуть бути використані для створення або покращення СУЯ в органах місцев. самоврядування.

Підґрунтям для системи управління якістю за моделлю *ISO* є використання Міжнар. стандартів, які сприяють уніфікації процесів оцінки відповідності на міжнародному рівні.

ISO це некомерційна організація яка вивчає потреби у стандартизації. Дана організація включає профільні та технічні комітети, підкомітети, спеціалізовані групи (рис.1.4). За розробку певних стандартів відповідають технічні комітети.

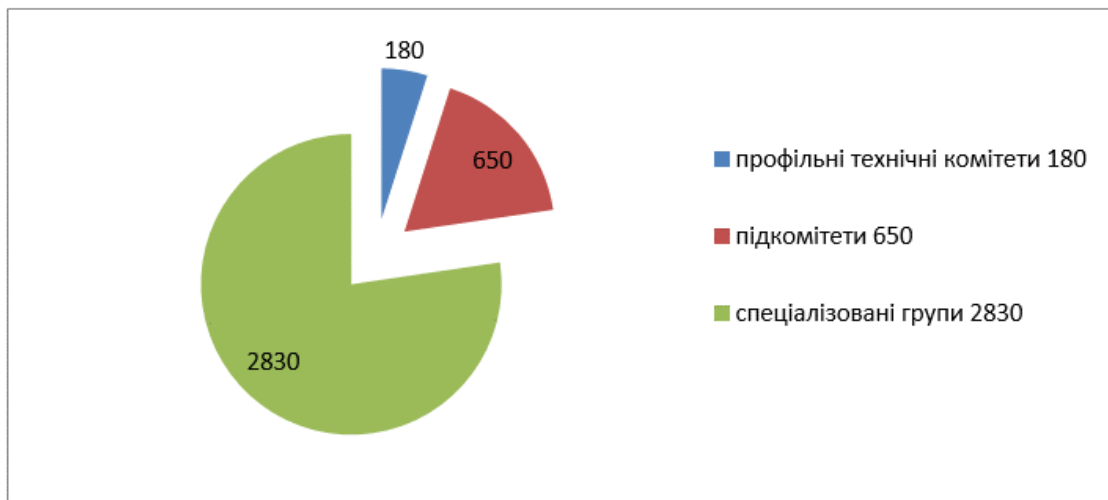


Рис. 1.4. Урядові та неурядові організації *ISO*

Примітка. Складено на основі [18].

Зазначимо, що розробляється система галузевих стандартів якості крім загальних стандартів, котрі побудовані на базі стандартів *ISO* серії 9000. Вони демонструють спеціальні вимоги до різних сфер економ. діяльності, а також взаємодоповнюються. На підставі міжнародних стандартів є можливість побудувати в організації процесно-орієнтовану модель діяльності.

Дана модель має на меті постійно покращувати та удосконалювати високу якість надання послуг громадянам, а також забезпечити фінансову стабільність.

Застосування цих стандартів дасть можливість впорядкувати процес планування та окреслення цілей організації.

Стандарти серії *ISO 9000* розроблені для того, щоб допомогти органам державної влади, органам місц. самоврядування та організаціям, впроваджувати, підтримувати СУЯ, незалежно від типу та підпорядкування (табл.1.2).

Таблиця. 1.2

Група стандартів ISO

Стандарт	Назва	Мета стандарту
ISO 9000	Загальні принципи та терміни	Містить терміни, визначення, словник
ISO 9001	Вимоги	Встановлює вимоги до документації, визначає процеси, які необхідно контролювати
ISO 9004	Рекомендації щодо результативності та ефективності СУЯ	поліпшення показників діяльності організації, а також задоволення замовників та інших зацікавлених сторін
ISO 19011	Рекомендації щодо здійснення аудиту СУЯ	Забезпечення однакових підходів до проведення аудитів
ДСТУ ISO 9000-2001	«Системи управління якістю. Основні положення та словник»	Визначає базові концепції, описує загальні терміни та визначення сфері управління якістю
ДСТУ ISO 9001-2001	«Системи управління якістю. Вимоги»	Містить вимоги та рекомендації
ДСТУ ISO 9004-2001	«Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності»	Даний стандарт фокусується на покращенню загальної ефективності установи

Примітка. Сформовано на основі [8-11].

Необхідно зазначити, що ефективність управлін. діяльності залежить від використання не одного, нехай навіть ефективного стандарту, а від наявності взаємопов'язаної системи стандартів .

Встановлення та дотримання міжнародних стандартів, таких як стандарти *ISO*, дозволяють організаціям досягати численних переваг, включаючи поліпшення якості продукції й послуг, підвищення ефективності процесів, зменшення ризиків, збільшення конкурентоспроможності та забезпечення довіри споживачів та партнерів. Покращення якості та стабільність діяльності

організації сприяє її успіху та збільшує можливість залучення інвестицій та розширення внутрішньо - та міжнародного сприйняття.

Аналізуючи вищенаведене можна зробити висновок, що нормативно-правова база для функціонування СУЯ в органах влади є достатня. Проте потребують окремого вивчення та доопрацювання окремі підзаконні акти, що в свою чергу підвищить відповідальність посадових осіб за якісне надання послуг та довіру громадян.

Висновки до розділу 1

Поняття та сутність СУЯ в органах місцевого самоврядування є ключовими для забезпечення ефективного та відкритого управління на рівні місцевих громад та потребує комплексного підходу.

1. Впровадження СУЯ в органах влади сприятиме покращенню якості наданих послуг, підвищенню задоволеності громадян та оптимізації робочих процесів. Аналіз даної системи дозволив ідентифікувати певні проблеми та переваги щодо впровадження даної системи якості в органах влади, а також визначити принципи та напрямки за допомогою яких здійснюється процес управління. Основною метою впровадження СУЯ в органах місцев. самоврядування є не отримання сертифікату, а перш за все створення інструменту для ефективного управління даною системою в організації;

2. Україна активно працює над впровадженням стандартів і адаптацією міжнародних стандартів ISO що є надскладним і надважливим завданням яке вимагає систематичної та комплексної роботи.

3. Нормативно-правова база для функціонування СЯУ в органах влади є достатньою, проте потребують вивчення та доопрацювання окремі підзаконні акти.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ВПРОВАДЖЕНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ МІСЬКРАДІ

2.1. Характеристика організаційно-функціональних механізмів впровадження системи управління якістю

В Тернопільській міськраді процес впровадження системи управління якістю ініційований вищим керівництвом.

Дана система вимагає чітких ліній відповідальності та неможлива без створення відповідного організаційно-функціонального механізму та структури.

В свою чергу остання вимагає наступного:

- забезпечення належних людських ресурсів;
- залучення вищого керівництва;
- можливість оперативного вирішення питань;
- узгодженість дій усіх структурних підрозділів;
- проведення коригувальних та попереджувальних заходів.

Розробка організаційно-функціональних механізмів даної системи є складним та трудомістким процесом, який передбачає конкретні дії (рис.2.1).



Рис. 2.1. Організаційно-функціональні механізми СУЯ

Для координації таких робіт було залучено організацію «Центр досліджень місцевого самоврядування», яка має досвід роботи в цьому напрямку.

Одним з перших кроків щодо втілення системи якості в Тернопільській громаді стало підписання «розпорядження від 04.01.2011 №1 «Про підвищення якості надання адміністративних послуг населенню виконавчими органами Тернопільської міської ради та впровадження системи управління відповідно до ДСТУ ISO 9001-2001» [39].

Пунктом 2 даного розпорядження вказано «запровадити в роботі виконавчих органів Тернопільської міської ради систему управління якістю надання адміністративних послуг відповідно до ДСТУ ISO 9001, п.3 визначено відповідальним виконавчий комітет щодо розробки та затвердження плану заходів, програми, документів, а також визначено робочу групу для з впровадження системи управління якістю у міськраді» [39].

Львів. громадська організація «Центр досліджень місцевого самоврядування» здійснювала важливу роль у наданні консультативної та методичної підтримки у впровадженні даної системи.

Наступним етапом щодо впровадження СУЯ в Тернопільській міськраді стало підписання розпоряджень міського голови «Про призначення уповноважено з питань системи управління якістю» [40] та «Створення робочої групи для координації спільних дій» [43].

Рішенням Тернопільської міськради за №6/29/6 від 15.02.2013р. внесено зміни в структуру виконавчих органів ради та створено сектор управління якістю, який на сьогоднішній день ліквідований.

Однією з проблем з якою зіткнулася робоча група з впровадження системи якості в організації стала низька професійна компетентність працівників Тернопільської міської ради та незацікавленість працівників у певних змінах та нововведеннях. Для того аби подолати страх та супротив працівників міської ради було забезпечено чітку комунікацію.

Щоб підвищити рівень компетентності працівників міськради, робоча група розробила програму семінар-навчань, які допомогли зрозуміти посадовим

особам, як зміни можуть вплинути на якість їхньої роботи та можливість успішного впровадження цих інновацій.

Організаційна структура міської ради є лінійно-функціональною та повинна враховувати всі аспекти щодо досягнення цілей в частині впровадженої системи управління якістю. Якщо міська рада має на меті забезпечити високий рівень задоволення населення її послугами, то відповідальність за досягнення цієї мети лежить на вищому керівництві та повинна бути чітко розподілена між підрозділами та відповідальними виконавцями (рис.2.2).

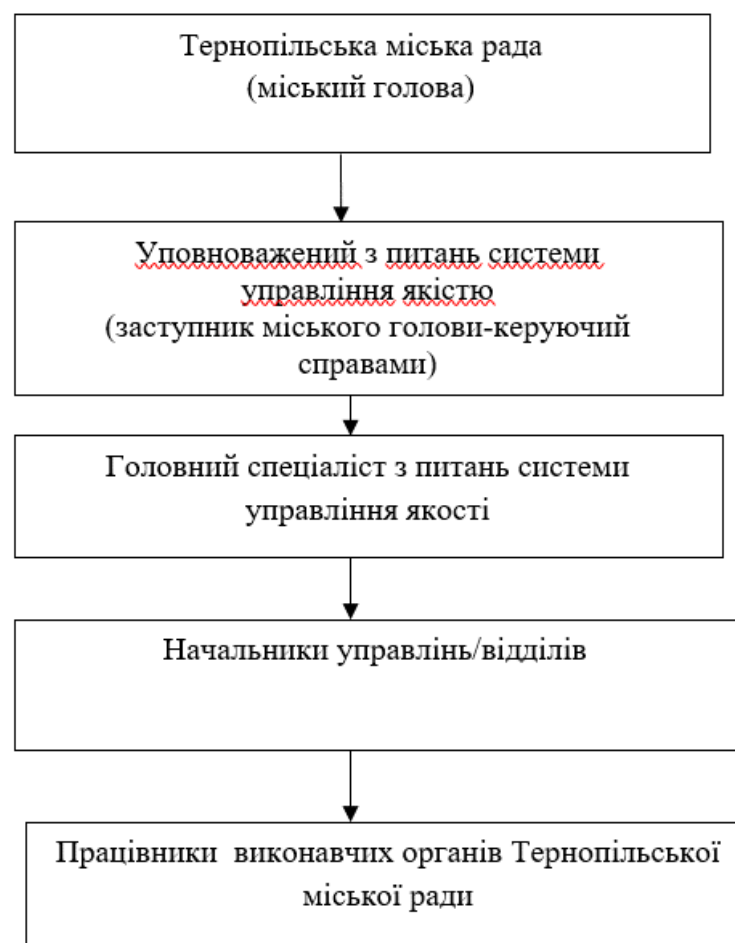


Рис.2.2. Організаційна структура системи управління якістю ТМР

Примітка. Побудовано автором.

Для досягнення ефективної мети органу місцевого самоврядування важливо мати чітке розуміння функцій та взаємозв'язків всіх складових та їх структурних одиниць.

1. Міський голова, як головна посадова особа несе відповідальність перед громадою щодо забезпечення високої якості наданих послуг:

- визначає стратегію по даному напрямку роботи;
- встановлює важливі цілі та пріоритети;
- веде діалог з міжнародними партнерами, обговорює питання співпраці;
- забезпечує фінансову підтримку та ресурси для впровадження системи якості;
- спрямовує роботу виконавчих органів ради щодо підвищення якості надання жителям територіальної громади послуг;
- вимагає від посадових осіб регулярних звітів по даному напрямку роботи;
- проводить наради із залученням кваліфікованих спеціалістів з обговоренням питань щодо оцінки та підтримки системи якості;
- підписує розпорядження, видає доручення та контролює стан їх виконання.

Участь міського голови у впровадженні СУЯ направлена на посилення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями і донорами, розробку взаємовигідних механізмів реалізації спільних проєктів.

2. «Уповноважений з питань системи управління якістю - представник вищого керівництва, наділений (розпорядженням міського голови) повноваженнями для забезпечення функціонування системи управління якістю, реалізації Політики і Цілей у сфері якості Тернопільської міської ради» [38].

Уповноважений СУЯ несе відповідальність за належне функціонування даної системи:

- видає накази по даному напрямку роботи ;
- готує звіт щодо роботи системи управління якістю за поточний рік та представляє його міському голові;
- здійснює аналіз проведених внутрішніх та зовнішніх аудитів;
- здійснює критичне аналізування;

- встановлює співпрацю із зовнішніми організаціями та структурами для надання експертної підтримки та проведення незалежних оцінок, навчання персоналу тощо;
- здійснює моніторинг думки громадськості щодо вдосконалення СУЯ та підвищення задоволеності серед громади.
- активно працює над удосконаленням в міськраді даної системи.

Його функція спрямована на досягнення стандартів якості, здійснення постійного контролю за дотримання вимог у сфері якості виконавчими органами, а також аналізу та оцінки результатів.

В штатному розписі міської ради є посада головного спеціаліста з питань СУЯ, функціональні обов'язки якого представимо на рис.2.3.

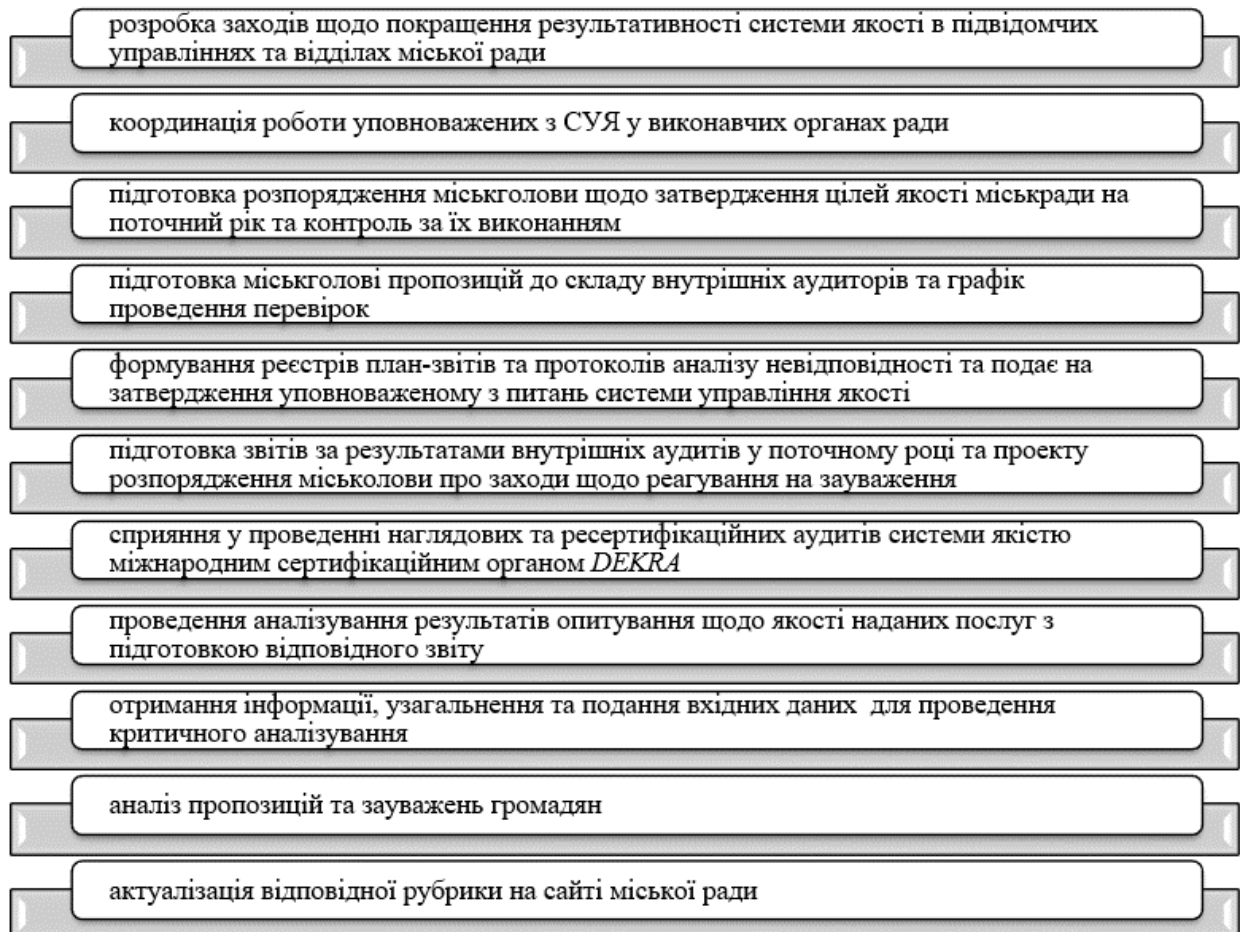


Рис.2.3. Функціональні обов'язки головного спеціаліста з питань системи управління якістю

Керівники виконавчих органів сприяють проведенню аудиторами

перевірок.

У виконавчих органах міської ради наказом керівника призначені відповідальні працівники, які виконують завдання та функції по даному напрямку роботи.

Так до прикладу в управлінні культури і мистецтв головний спеціаліст відповідає за аналізування та моніторинг основних процесів системи управління якості. До функціональних обов'язків входить:

- розробка основних документів СУЯ та їх актуалізація;
- участь у роботі внутрішніх аудиторів;
- проведення критичного аналізування системи якості в управлінні;
- підготовка протоколів за результатами проведення внутрішніх аудитів;
- актуалізація реєстру основних записів та документів;
- актуалізація паспортів процесу;
- розробка та затвердження плану внутрішніх навчань в управлінні та підготовка відповідного протоколу.

До основних обов'язків начальника управління належить:

- виявлення проблем по даному напрямку роботи та розробка конкретних заходів щодо їх вирішення;
- здійснення постійного контролю на належним функціонуванням даної системи в управлінні;
- проведення аналізу та виявлення певних ризиків та невідповідностей тощо.

Всі елементи проаналізованої структури повинні працювати узгоджено, обмінюватися інформацією та координувати свої дії для виконання спільних завдань. Це вказує на необхідність:

- синергії та спільної роботи;
- відкритого потоку інформації;
- координації дій для уникнення конфліктів.

Дослідивши організаційну структуру системи якості можна стверджувати,

що вона відповідає основним принципам системності та скоординованості і є легко контролюваною, що дозволяє ефективно нею управляти.

Отже, організаційно-функціональні механізми є важливою частиною ефективного управління в будь-якій організації, включаючи сферу місцевого самоврядування. Вони визначають структуру та функції організації, допомагаючи впоратися з викликами та завданнями, які постають перед ними.

2.2. Аналіз документації системи управління якістю

З метою реалізації головної мети Тернопільської міськради - служіння Територіальній громаді шляхом надання якісних й доступних адміністрат. й неадміністративних послуг розроблена документація СУЯ в залежності від галузі застосування яку можна виокремити наступними блоками (рис. 2.4).

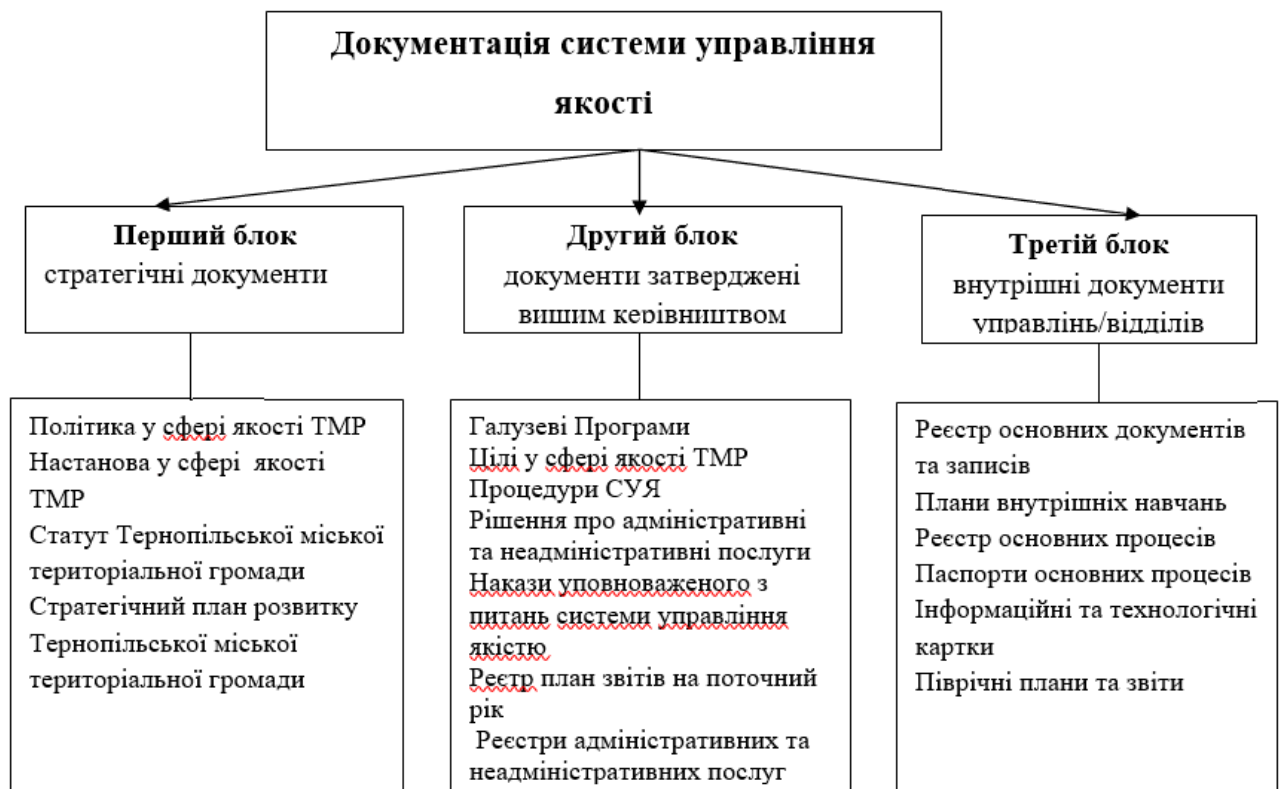


Рис. 2.4. Структура документації СУЯ в ТМР

Примітка. Побудовано автором.

Перший блок – стратегічні документи, які визначають цілі, завдання та

напрямок органу влади в галузі якості.

Другий блок – документи вищого керівництва, які визначають діяльність посадових осіб у сфері якості.

Третій блок - внутрішні документи, які розроблені та затверджені в управліннях ТМР.

Визначальною нормою стандарту *ISO 9001* є документування процедур і процесів, а також ефективне керування документацією та записами. Саме Політика у сфері якості є ключовим інструментом для керівництва, яка спрямовує усі дії і рішення в організації на покращення якості надання послуг. Вона служить інструментом для комунікацій цілей та цінностей організації в галузі якості як внутрішньо, так і зовнішньо.

«Політика у сфері якості Тернопільської міської ради, затверджена рішенням виконавчого комітету від 06.05.2021 №334 та містить зобов'язання, основну місію та принципи діяльності органу влади» [36].

Даний документ постійно переглядається та оновлюється на офіційному веб - сайті міської ради.

«Настанова у сфері якості є регламентуючим документом, який описує систему управління якістю у Тернопільській міськраді» [34]. Цей документ є важливою складовою системи управління якістю оскільки включає загальні положення, принципи, ризики, процеси, функціональні обов'язки, ресурси та вимоги щодо належного функціонування в організації даної системи та допомагає створити структурований підхід для реалізації мети.

Організація, яка розробляє та дотримується даної Настанови, зазвичай має можливість покращити якість наданих послуг, що сприяє в свою чергу задоволенню споживачів та конкурентоспроможності.

Щорічно начальники структурних підрозділів подають вищому керівництву пропозиції для формування Цілей у сфері якості на рік, які затверджуються на засіданні виконавчого комітету на рік та служать орієнтиром відіграючи ключову роль у плануванні та оцінці успішності системи якості в міськраді .

В даному документі відображені ресурси, необхідні для досягнення цілей, відповідальні виконавці, терміни досягнення та кінцевий результат. Цілі у сфері якості є своєрідною базою для проведення моніторингу та критичного аналізування СУЯ в кінці поточного року.

Цілі повинні піддаватися моніторингу, бути актуальними та визначені так, щоб їх можна було оцінити, виміряти за конкретними показниками.

Кінцевий результат цілей повинен відповідати очікуваному результату та свідчити про успішне планування та досягнення відповідної мети.

В кінці року начальниками управлінь, відділів проводиться аналіз досягнутих цілей та вноситься відмітка про виконання у відповідну графу та підтверджуючий документ із зазначенням місця його зберігання.

Відповідно до визначених норм у виконавчому органі ради розроблено та затверджені чотири процедури:

« - процедура управління задокументованою інформацією системи управління якістю (П-СУЯ/01);

- процедура управління невідповідними послугами та проведення коригувальних дій (П-СУЯ/02);
- процедура проведення внутрішнього аудиту (П-СУЯ/03);
- процедура управління ризиками (П-СУЯ/04)» [34].

Кожна з вищенаведених процедур є задокументованою інструкцією, яка описує послідовність дій, які повинні бути виконані в рамках конкретного процесу.

Для прикладу розглянемо Процедуру управління ризиками.

Дана Процедура служить для розробки в кожному виконавчому органі міської ради Паспорту ризиків, План-факту заходів щодо усунення ризиків та відповідного звіту з аналізування ризиків на поточний рік.

Керівник виконавчого органу проводить діагностику можливих потенційних ризиків на початку року. Результати цього аналізу документуються в Паспорті ризиків, згідно форми. План-факт щодо усунення ризиків включає перелік заходів для їх мінімізації та визначає відповідні строки виконання

заходів, осіб, відповідальних за їх виконання.

Моніторинг ризиків здійснюється за відповідними критеріями оцінювання для зменшення негативного впливу на досягнення цілей.

Посадова особа у виконавчому органі систематично аналізує виконання заходів з усунення ризиків.

До прикладу, в управлінні культури і мистецтв на 2023 рік затверджено Паспорт ризиків. Серед основних можна виокремити наступні:

- 1) неналежний рівень проведення культурно-масових заходів. Причина виникнення - недостатнє фінансування, воєнний стан, несприятливі погодні умови.
- 2) недостатнє фінансування Програм. Причина виникнення – нестача фінансування, воєнний стан.
- 3) відмова переможцем/учасником від підписання договору, під час здійснення публічних закупівель. Причина виникнення – людський фактор, воєнний стан.

В План-факті заходів щодо усунення ризиків відображено відповідальних виконавців, заходи які спрямовані на усунення даних ризиків, підтверджуючі документи та місце їх зберігання.

Серед основних заходів спрямованих на усунення ризиків в управлінні культури і мистецтв визначено:

- 1) підготовка листів на ім'я міського голови щодо виділення додаткових коштів для належного проведення заходу ;
- 2) своєчасне внесення змін на сайті міської ради, в плані роботи управління щодо проведення заходів.
- 3) забезпечення резервного плану на випадок несприятливих погодних умов на час проведення заходів.
- 4) забезпечення роботи найближчого укриття для безпеки учасників мистецьких заходів.
- 5) своєчасний розгляд тендерних пропозицій наступного учасника, пропозиція якого визначена наступною найбільш економічно вигідною.

Усунення ризиків є постійним процесом в управлінні, який вимагає постійного моніторингу та вжиття певних заходів для управління негативними процесами.

Накази уповноваженого системи якості є обов'язковим документом до виконання усіма посадовими особами ради та містить терміни, вказівки, коригуючи заходи щодо належного функціонування системи якості в цілому.

У кожному виконавчому органі є розроблені та затверджені переліки основних процесів на поточний рік та Паспорти процесів, які описують послідовність даного процесу.

Розглянемо основні процеси управління культури і мистецтв:

«- організація та проведення культурно-масових заходів на території Тернопільської міської територіальної громади;

- розробка цільових програм, моніторинг виконання заходів та аналіз виконання цільової Програми галузі культури;
- прийом на роботу працівників централізованої бухгалтерії закладів управління культури і мистецтв;
- звільнення з роботи працівників централізованої бухгалтерії закладів управління культури і мистецтв;
- надання відпусток працівникам централізованої бухгалтерії закладів управління культури і мистецтв;
- облік пам'ятників, пам'ятних знаків, меморіальних та анотацій них таблиць садово-паркових скульптурних композицій;
- здійснення публічних закупівель» [24].

Паспорти процесу є корисними для працівників, які лише прийняті на роботу, оскільки містять детальний опис процесу, а також слугують для передачі знань оскільки відображають:

- вхід та вихід;
- опис процесу;
- показники моніторингу;
- акти законодавства, які регламентують виконання даного процесу.

У табл.2.1 описано процес організації та проведення культурно-масових заходів на території Терноп. міської територіальної громади.

Таблиця 2.1

**Опис процесу
проведення культурно-масових заходів на території Тернопільської міської
територіальної громади та аналіз проведених культурно-масових заходів**

№ з/п	Етапи процесу	Відповідальна посадова особа	Дія (вибирати умовну позначку)	Строки виконання етапів (дії, рішення)
1	2	3	4	5
1	Підготовка наказу про проведення культурно-масового заходу (відповідно до плану): розробка кошторису культурно-масового заходу	Заступник начальника управління Головний бухгалтер централізованої бухгалтерії	В В	1
2	Підписання наказу про проведення культурно-масового заходу	Начальник управління	3	2
3	Підготовка сценарію про проведення заходу	Начальник управління Заступник начальника управління	О В	3-5
4	Проведення культурно-масового заходу	Начальник управління Заступник начальника управління Головні спеціалісти управління Підвідомчі установи управління	К В В,У В, У	Згідно з планом
6	Оформлення бухгалтерських документів щодо проведеного заходу	Начальник управління Головний бухгалтер	П В	
7	Моніторинг виконання заходів за поточний рік	Начальник управління Заступник начальника управління	А,О В	Після <u>проведення</u> заходу
8	Аналіз проведеного заходу	Начальник управління Заступник начальника управління	А,О А,О	Після <u>проведення</u> заходу
9	Підготовка інформації для річного звіту про роботу управління культури і мистецтв	Начальник управління Заступник начальника управління	А, П В	1раз на рік
Умовні позначки дії : В – виконує, У – бере участь, П – погоджує, З – затверджує, К – контролює, О – оцінює, А- аналізує.				

Примітка. Сформовано автором на матеріалах управління культури і мистецтв

У 2023 році управліннями та відділами міської ради удосконалено 36 та

створено нових 11 паспортів процесів, які описують послідовність проведення певної процедури.

Основними процесами у Тернопільській міськраді є процеси надання адміністративних та неадміністративних послуг. На кожен процес розробляється інформаційна та технологічна картка, кожна з яких має різне призначення. Інформаційна - служить для замовників та містить перелік необхідних документів, термін виконання послуги, оплату та підстави для відмови. Технологічна картка служить лише для посадової особи та містить етапи надання послуги, визначає строки виконання певних етапів відповідальними виконавцями. У поточному році управліннями та відділами розроблено нових 45 та удосконалено 46 інформаційних карток, розроблено нових 46 та удосконалено 36 технологічних карток.

Діяльність виконавчих органів міськради провадиться відповідно до затверджених піврічних планів. При формуванні цього плану беруться до уваги заходи, які включені до стратегічних та галузевих програм, Цілей якості, планів роботи міськради, виконавчого комітету, які сприятимуть результативному функціонуванню головних процесів. Підтвердженням виконання планів є представлення відповідальними особами звітів у визначені терміни.

Важливим документом, що впливає на розвиток працівників є план внутрішніх навчань, який затверджується керівником на початку року. В управлінні культури і мистецтв на 2024 році заплановано проведення навчань на теми:

- запобігання професійному вигоранню;
- гранти у сфері культури;
- етика ділового мовлення;
- нововведення в галузі культури;
- декларування в органах влади.

Підтвердженням проведених навчань є протоколи матеріали доповідей.

Отже, структура документації системи якості має свою ієрархію, у якій основними документами є Настанова та Політика якості, стратегія розвитку

територіальної системи, наступними - документи вищого керівництва, після них слідує внутрішні документи, які розроблені у кожному виконавчому органі.

Всі види документів створюють логічну систему, яка допомагає забезпечити ефективне функціонування СУЯ в міськраді та дає змогу уникнути помилок, зробити процес прийняття рішень більш ефективним та швидким.

2.3. Оцінка якості надання адміністративних послуг у виконавчих органах Тернопільської міської ради

Головною функцією органу місцевого самоврядування є належна організація надання публічних послуг для жителів територіальної громади. Оцінка якості наданих послуг - це по суті перевірка відповідності результату наданої послуги до офіційно затверджених стандартів.

Законом України «Про адміністративні послуги» передбачено, що «суб'єкти звернення мають право на безоплатне отримання інформації про адміністративні послуги та порядок їх надання, що забезпечується шляхом надання їм безоплатного доступу до Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, функціонування телефонної довідки та інформування таких суб'єктів через медіа» [30].

Базовий фундамент у сфері надання адмінпослуг визначають наступні сторони:

- запровадження адмінпослуг відповідно до попиту громадян;
- впровадження результативних методів надання консультативних та адміністративних послуг;
- впровадження новітніх інформ. технологій при наданні послуг;
- втілення єдиних стандартів надання адміністративних послуг.

В Тернопільській міськраді адміністративні послуги можна класифікувати на 2 види:

- адмінпослуги, котрі надають виконавчі органи міськради;

- адмінпослуги, котрі надаються через Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП).

ЦНАП є постійно діючим робочим органом Терноп. міськради, в якому надаються документи дозвільного характеру, адмінпослуги згідно з переліком, визначеним відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» [30].

ЦНАП у своїй діяльності підконтрольний та підзвітний міському голові В своїй структурі включає три сектори, а саме:

- «- сектор надання послуг виконавчих органів ради;
- сектор дозвільних процедур;
- сектор надання адміністративних послуг» [30].

Підвищення якості надання послуг громадянам досягається завдяки сформованим основним критеріям, а саме:

- ефективності;
- відповідальності виконавця;
- доступності.

Дані критерії повинні бути актуальними, відповідати часовим вимогам та охоплювати найважливіші аспекти.

Критерій ефективності. Даний критерій оцінюється на основі того, чи отримав заявник відповідну послугу за результатами адміністративного акту та чи були дотримані визначені терміни.

Мешканці територіальної громади мають можливість замовити 48 електронних послуг. У 2021 році таких послуг надавалося 35.

«Перелік адміністративних послуг виконавчих органів Тернопільської міської ради, що надаються через Центр надання адміністративних послуг у місті Тернополі, затверджений рішенням виконавчого комітету від 15.10.2020 №793» [35].

У 2022 році жителі громади отримали через ЦНАП:

- 301 послугу, що на 7 послуг більше ніж у 2021 році, з них - 215 адміністративних у 41 сфері діяльності (рис.2.5);
- одинадцять нових послуг.

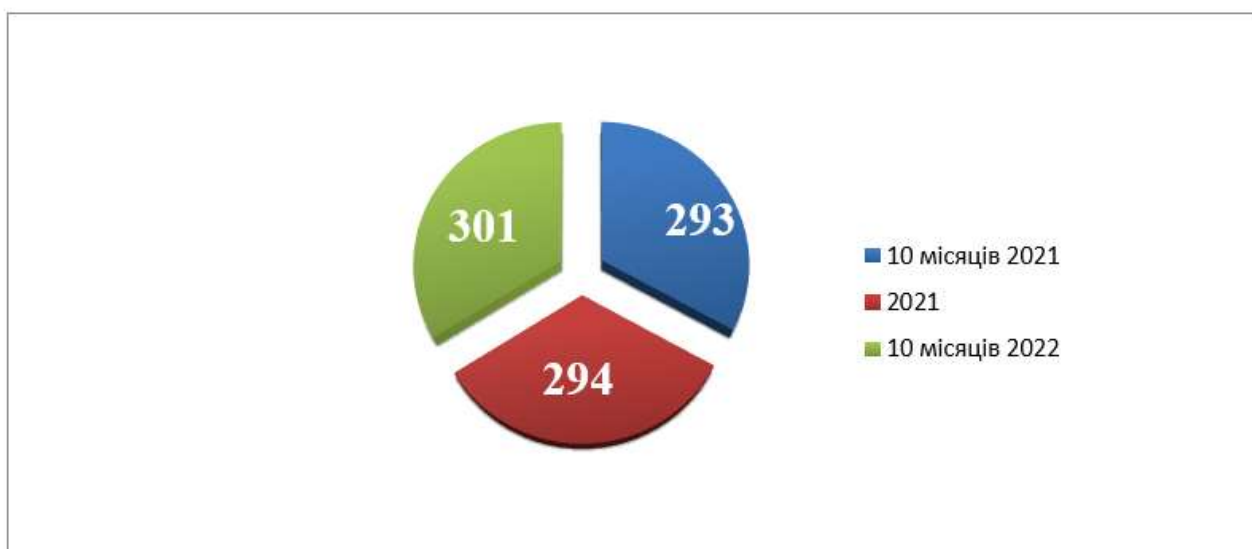


Рис. 2.5. Кількість послуг, що надаються через ЦНАП

Динаміка показників роботи ЦНАП за різні періоди, яка відображена у табл.2.2 вказує на:

- зростання у 2022 звернень громадян та складає – 33214 заяв, що на 127 заяв більше ніж за попередній період;
- зростання у 2022 році кількості отриманих послуг - 33701, що на 37 більше ніж у 2021 році;
- зменшення кількості відмов в порівнянні з аналогічним періодом на 1598.

Таблиця 2.2

Показники роботи відділу «Центр надання адміністративних послуг»

Період	Кількість наданих консультацій	Кількість отриманих звернень	Кількість наданих послуг	Відмовлено
10 місяців 2020 року	16926	29805	26525	3970
10 місяців 2021	17351	33087	33664	3090
10 місяців 2022	18540	33214	33701	1492

Примітка. Складено на основі даних [41].

Найбільш затребуваними послугами у 2022 році є:

«— визначення обсягу компенсації витрат власника жилого приміщення,

що пов'язані з безоплатним розміщенням внутрішньо переміщених осіб (кількість звернень складає 7029 чол.) зокрема 348 звернень опрацьовані з електронної пошти;

- взяття на облік внутрішньо переміщених осіб, що потребують надання житлових приміщень з фонду житла для тимчасового проживання (129 заяв за листопад-грудень 2022);
- паспортні послуги (кількість звернень подано -5510, що в порівнянні з 2021 на 92 заяви більше)» [41].

«Через Центр надання адміністративних послуг на виконання меморандуму між Тернопільською міською радою та відділом містобудування та архітектури Тернопільської районної державної адміністрації у 2022 році розпочато прийом документів на послуги для мешканців Підгородянської об'єднаної територіальної громади Тернопільського району» [41].

За результатами щотижневого моніторингу звернень, керівникам суб'єктів надання адміністративних послуг надсилаються листи про виявлені факти протермінувань чи інших порушень.

В кінці поточного року на оперативній нараді керівником виконавчого органу здійснюється критичне аналізування системи якості.

Критерій відповідальності виконавця. Даний критерій стосується компетенції виконавця, що гарантує його здатність надавати таку послугу. Цей критерій оцінює наскільки посадова особа виконує свої обов'язки з дотриманням норм чинного законодавства, встановлених стандартів та правил.

У контексті системи управління якістю, відповідальність виконавця означає, що:

- виконавець розуміє свої завдання;
- дотримується внутрішніх та зовнішніх стандартів;
- відповідає за якість своєї роботи та вживає відповідних коригувальних заходів у разі виявлення невідповідностей;
- розуміє цільову аудиторію.

Працівник адміністративного органу повинен володіти відповідними

знаннями та навичками, що проявляються у чіткому виконанні посадових обов'язків, наданні консультацій та повинні мати особливі риси доброзичливості та навичок комунікації, які сприятимуть успішній роботі, уникати використання складної професійної термінології.

Керівництво ЦНАПу та посадові особи активно працюють у напрямку підвищення свого професійного рівня. Свідченням цього є отримані відповідні сертифікати, за результатами навчань, які розміщені на сайті.

У поточному році для мешканців міста та внутрішньо переміщених осіб надано консультації у наступних питаннях:

- завантаження ковід сертифікатів у додатку Дія;
- встановлення та авторизація в додатку ДІА;
- соціальні виплати через додаток ДІА;
- отримання витягу про місце реєстрації;
- оформлення допомоги внутрішньо переміщеним особам;
- голосування за громадський бюджет.

Дані послуги отримали 2500 громадян.

Критерій доступності. Даний критерій охоплює ряд параметрів та факторів, які визначають наскільки легко та ефективно можна отримати заявником доступу до даної послуги. До таких параметрів належить:

Фізичний доступ. Включає доступність приміщень в тому числі і для людей похилого віку та з інвалідністю, місцезнаходження центрів надання послуг, транспортне сполучення.

Часовий доступ. Доступність послуги в робочі години за ішим графіком, враховуючи потреби клієнтів. Інформаційний доступ. Забезпечення належної інформації про послугу. Електронний доступ. Можливість отримання послуги в електронному вигляді через веб портали, електронні додатки

Географічний доступ. Розташування пунктів обслуговування в різних локаціях територіальної громади.

В Тернопільській міській територіальній громаді діє «ЦНАП та створено 5 віддалених робочих місць адміністраторів в с.Курівці, с.Іванківці, с.Чернихів,

с.Кобзарівка, с.Городище» [41].

Таблиця 2.3

Місцезнаходження ЦНАП та віддалених робочих місць

№ п/п	Пункти ЦНАП	Адреса
1	Відділ «Центр надання адміністративних послуг»	м.Тернопіль, вулиця Князя Острозького,6, 1 поверх
2	Віддалене робоче місце адміністратора ЦНАП	с.Курівці, вулиця Нова,3
3	Віддалене робоче місце адміністратора ЦНАП	с.Іванківці, вулиця Тараса Шевченка,16
4	Віддалене робоче місце адміністратора ЦНАП	с.Черняхів, вул.Центральна,38
5	Віддалене робоче місце адміністратора ЦНАП	с.Кобзарівка, вулиця Центральна ,22
6	Віддалене робоче місце адміністратора ЦНАП	с.Городище, вул..Центральна,1

У період серпень-вересень 2023 проведено опитування серед мешканців громади щодо каналів отримання інформації найбільш необхідних послуг.

Джерела інформації	% респондентів
• Сайт ЦНАП • Сторінка фейсбук • Інформаційний стенд • Телефон ЦНАП • Служба міської ради • Рецепція	• 40% • 5% • 7% • 10% • 13% • 25%

Рис.2.6. Канали отримання інформації

Примітка. Сформовано автором самостійно

Варто зазначити, що найбільш важливим каналом отримання інформації є сайт, а найменш важливим - сторінка фейсбук. Тому необхідно максимально наповнювати сайт актуальною та корисною інформацією. Тут важливо також розуміти, що потреби користувачів постійно змінюються, як і цільова аудиторія.

ЦНАП пропонує для клієнтів зручний графік роботи (шестиденний

робочий тиждень без обідньої перерви, робочий час визначений регламентом ЦНАП, у вівторок до 20.00 год.), функціонування рецепцій та платіжних терміналів. Одним із способів оцінки якості є попередній запис на прийом та електронна система управління чергою, яка дає можливість клієнту зареєструватися через термінал та отримати талон, що дозволяє використовувати свій номер в черзі.

Інформація про ЦНАП та послуги які надаються громадянам розміщені на сайті Тернопільської міськради в рубриці «Громадянам».

На рецепції в обов'язки адміністратора входить прийом телефонних дзвінків, надання суб'єктам звернень консультацій щодо порядку отримання послуг та інших документів дозвільного характеру, допомоги в користуванні інформаційним терміналом. Окрім того заявник може отримати безкоштовно необхідні бланки заяв та інших потрібних документів.

Замовники послуг забезпечені всією необхідною інформацією, яка розміщуються на інформаційному стенді. Будівля ЦНАП розташована на першому поверсі в центральній частині міста, поруч із громадською зупинкою, що забезпечує її доступність як для осіб з інвалідністю, а також і для матерів з візками. Приміщення облаштоване трьома просторими залами, зручними санітарними вузлами та відповідними місцями для сидіння.

Для забезпечення комфорту та доступності обслуговування громадян включаючи осіб з особливими потребами, були створені зручні умови. Зокрема, на вході в приміщення Центру надання адміністративних послуг розміщена вивіска, де інформація про режим роботи та графік прийому громадян виконана шрифтом Брайля.

Серед основних дієвих інструментів, які служать для оцінки якості послуг є наступні:

- соціологічне та онлайн опитування;
- анкетування;
- проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів;
- спрямованість на досвід інших міст.

Систематичне оцінювання сприяє вдосконаленню ефективної діяльності, а встановлені критерії збільшують відповідальність та прозорість органу влади.

Проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів теж відображає рівень якості наданих послуг.

Успішне проходження ресертифікаційного аудиту міською радою у вересні 2020 підтвердило якість та відповідність функціонування системи якості. За результатами звітів проведених міжнародним та національним органом сертифікації визначено відповідність системи якості вимогам ДСТУ ISO 9001:2015. Підтвердженням перевірки відповідності є аудиторський звіт № PCA-00083/9001 та рішення щодо сертифікації від 01.10.2020 р.

Відповідно до програми проведення внутрішніх аудитів в управліннях та відділах міської ради у 2023 році проведено 34 аудитів за результатами яких підготовлено 34 план-звітів. Виявлено невідповідностей-0, кількість виявлених зауважень – 33, кількість наданих рекомендацій – 38. Зроблено загальний висновок, що система повністю відповідає вимогам стандартів.

Анкетування громадян здійснюється у всіх виконавчих органах міської ради де надаються адміністративні послуги. Даний метод дозволяє виявити прогалини, зібрати необхідну інформацію щодо оцінки якості та терміновості наданої послуги, а також врахувати пропозиції заявника. За результатами анкетування щоквартально міським головою аналізується звіт та вживаються відповідні заходи.

На сайті ЦНАП суб'єкт звернень має можливість оцінити роботу центру за 5-ти бальною шкалою, подати обґрунтовану відповідь, що дає можливість аналізувати відгуки громадськості та здійснювати відповідні корективи у роботі закладу.

У 2022 році 135 відвідувачів взяли участь в оцінці роботи Центру. Загалом, якість обслуговування та надання послуг були оцінені позитивно більшістю (121 чол.), в той час як 14 відвідувачів висловили негативну думку, яка опиралася на неупередженості працівників, незадоволеності консультацією, наявністю черги. Всі відгуки взяті до відома та розгляду

керівництвом, обговорені на нараді з метою вжиття відповідних заходів.

Ще одним дієвим способом залишити свій відгук про якість обслуговування у ЦНАП є сканування QR-коду під час візиту. Даний сервіс запущено Міністерством цифрової трансформації з метою вивчення тих проблем та труднощів які виникають перед адміністраторами.

Результати дослідження дали можливість визначити певні заходи спрямовані на підвищення рівня обслуговування громадян, а саме:

- проведення регулярного аналізу скарг;
- проведення навчання працівників з питань обслуговування громадян в частині не сприйняття інформації останніми;
- забезпечення максимально чітких та зрозумілих засобів комунікації з громадянами.

Висновки до розділу 2

Всі види документів СУЯ створюють логічну структуру, яка допомагає забезпечити ефективне функціонування СУЯ в міськраді та дає змогу уникнути помилок, зробити процес прийняття рішень більш ефективним та швидким.

Проведена оцінка якості надання адміністративних послуг в Тернопільській міськраді дозволила виявити прогалини та ключові сторони, які впливають на якість послуг, а також необхідні методи та інструменти.

Залучення працівників та громадськості до процесу впровадження СУЯ виявляється ефективним методом для досягнення поставлених цілей, поліпшення якості роботи, а також може бути інструментом отримання необхідних ресурсів та довіри до системи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Напрями вдосконалення системи управління якістю

Впроваджена у Тернопільській міськраді системи управління якістю потребує постійного вдосконалення та зміцнення стійкості всіх функцій та процесів, налагодження співпраці між різними підрозділами та виконавчими органами ради, досягнення спільних цілей та завдань.

За результатами соціодосліджень серед основних проблем можна виокремити наступні:

- розпорошеність адміністративних органів в територіальному плані;
- значно довгі строки надання адмінпослуг;
- невизначеність щодо оплати адмінпослуг;
- відсутність достатніх навичок у громадян похилого віку в користуванні інформаційних технологій.

Основними напрямками вдосконалення СУЯ є:

1. Удосконалення оргструктури та нормативно-правового регулювання надання адмінпослуг;
2. Удосконалення механізму надання адмінпослуг;
3. Громадський моніторинг, розвиток комунікацій, зворотного зв'язку зі споживачами адмін. муніципальних послуг.

Побудова оргструктури сприяє ефективності роботи усієї системи в цілому, що дозволяє постійне контролювання за використанням ресурсів, зокрема, трудових, технічних.

Аналізуючи організаційну структуру Тернопільської міськради, яка є основним механізмом та дає змогу найбільш ефективно досягати поставленої мети виявлено відсутність відділу чи сектору з розвитку СУЯ. На нашу думку,

повинен бути створений в структурі органу місц. самоврядування даний підрозділ, який повинен виступати як головний центр.

Створення сектору з двома посадовими особами - завідувачем та головним спеціалістом сприятиме усуненню певних недоліків та дасть можливість не лише акумулювати інформацію про надання адмінпослуг, а й розробити дієвий стратегічний план розвитку системи якості.

Основним завданням сектору повинно бути забезпечення ефективного функціонування СУЯ в Тернопільській міськраді з дотриманням принципів законності, прозорості та відкритості. До основних функцій сектору слід віднести:

- формування основних цілей у сфері якості на рік, які є пріоритетними для міськради та здійснення моніторингу їх виконання;
- зміцнення системи внутрішнього контролю за дотриманням стандартів та вимог;
- розробка стратегічних та нормативних документів щодо вдосконалення процесів та послуг;
- оптимізація виконуваних функціональних процесів;
- вивчення досвіду інших міст, налагодження співпраці;
- досягнення кращих результатів в діяльності структурних підрозділів міської ради;
- збільшення перспектив щодо контактів із потенційними грантодавцями та інвесторами;
- координація роботи уповноважених працівників з системи управління якістю.

Основна діяльність сектору повинна регламентуватися відповідним Положенням, затвердженим на сесії міськради. Наступним кроком є визначення та розподіл функціональних обов'язків працівників, затвердження посадових інструкцій.

Основними перевагами створення даного сектору стане:

- централізований контроль за функціонуванням системи якості у

виконавчих органах міськради;

- відповідальність за виконання конкретних функцій;
- відстеження виконання основних документів системи якості;
- проведення аудитів та налагодження партнерських зв'язків;
- аналіз чинників, які впливають на потреби споживачів та затвердження заходів щодо покращення їх задоволеності;
- можливість побудувати систему якості відповідно до поставлених стратегічних цілей та завдань;
- прийняття обґрунтованих рішень щодо покращення діяльності системи якості в Тернопільській міськраді .

Створення даного сектору відбувається у декілька етапів, які включають:

- затвердження структури міської ради;
- штатної чисельності працівників;
- положення про сектор;
- прийняття працівників;
- затвердження посадових обов'язків.

Видатки на зарплату для працівників на рік складають 274 920 тис.грн. (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок коштів на виплату заробітної плати

Назва посади	Посадовий оклад, грн	Нарахування на заробітну плату 1 міс., грн	Нарахування на заробітну плату на рік, грн
Завідувач сектору	6100	12 925	155100
Головний спеціаліст	5500	9 985	119820
<i>Всього:</i>			274920

Примітка. Складено автором

Будь-які зміни організаційної структури повинні здійснюватись з урахуванням того, що вони забезпечать кращі умови для досягнення організацією

цілей, підвищать ефективність управління нею.

Законодавча база є фундаментом на якому ґрунтується система надання якісних послуг громадянам.

Питання правового врегулювання процедур надання адмінпослуг на законодавчому рівні потребує уваги та доопрацювання.

Законом України «Про адміністративні послуги» [30] дано визначення поняттю «адміністративні послуги». Водночас вживаються терміни «державні послуги», «публічні послуги», «муніципальні послуги». В зв'язку з цим виникає потреба закріпити єдине поняття та розширити визначення «адміністративна послуга» або ж перейти до використання «публічні послуги», оскільки публічні послуги включають державні, муніципальні, адміністративні тощо. Потрібно сформулювати таку систему щоб зробити її максимально зрозумілою до громади.

Відповідно до «Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади затвердженої Кабінетом Міністрів України від 15.02.2006 №90-р визначено сферою публічних послуг ті послуги, які надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями, що перебувають в їх управлінні» [44].

В роз'ясненнях Міністерством юстиції України щодо термінології, яка використовується в нормативно-правових актах адміністративні послуги визначені, як складові державних й муніципальних послуг, а отже входять до сфери публічних послуг.

Тому доцільно ухвалити законодавчий акт який би врегулював питання надання публічних послуг різними органами влади та базувався на принципах рівності, відкритості та прозорості.

Важливо наголосити на вдосконаленні питання що стосується оплати адміністративних послуг. Доцільно розробити законодавство, яке б в свою чергу регулювало питання адмінзбору, порядок оплати та розміри. Недостатнім є правове поле в частині прийняття персоналом ЦНАП готівкових платежів – плати за адмінпослуги. Не всі громадяни можуть впевнено користуватися

електронними послугами, банкоматами, терміналами та іншими інформаційно-телекомунікаційних технологій. Є потреба в усуненні бар'єру прийняття готівкових коштів.

Важливим кроком в питанні вдосконалення якості надання адмінпослуг в м.Тернополі стане спрощення та оптимізація процедури надання адмінпослуг на підставі виокремлення окремих груп послуг, ідентифікація їх основних етапів. На сьогоднішній день є проблема подрібнення послуги на кілька етапів, що в свою чергу вимагає від замовника значних зусиль в частині збору та подання великої кількості документів, отримання проміжних рішень.

Це означає що замовник повинен співпрацювати з різними владними структурами, самотійно збирати необхідні документи та погодження, серед яких і ті які не передбачені законом. До прикладу, в ЦНАП відсутня послуга у сфері РАЦС що призводить до надмірної складності. Спочатку заявник змушений звернутися до РАЦС отримати певний спектр документів, а опісля окремо до ЦНАП.

Тому, щоб громадянин не повертався до різних етапів більше одного разу, кількість погоджувальних процедур повинна бути скорочена до однієї або ж об'єднані.

Процес оптимізації повинен включати наступні етапи :

- виключення повторних реєстрацій пакету документів;
- скорочення часу необхідного для виконання дій де рішення приймаються колегіальними органами;
- вилучення етапів надання послуги, які не мають чіткого законодавчого підґрунтя.
- інтеграція послуг РАЦС до ЦНАП.

За результатом даного аналізу потрібно розробити пропозиції щодо оптимізації процедур їх надання через ЦНАП.

Починаючи з 2015 р. більша частка платежів за адмінпослуги спрямовані до місцевих бюджетів. Проте спостерігається неоднозначне розуміння цього процесу з боку місцевих органів влади, оскільки дані фінансові ресурси не

завжди використовуються на підтримку належного надання адмінпослуг. Для вирішення питань щодо оплати адмінпослуг є доцільним розробити та впровадити нове законодавство яке б врегулювало питання порядку та розмірів оплати адмінзборів.

На сесії міськради депутатами підтримано «рішення про створення пересувного віддаленого робочого місця адміністратора Центру надання адміністративних послуг у місті Тернополі та затверджено порядок надання послуг із використанням мобільного кейсу» [24]. Ця ініціатива надала можливість максимально зблизити державні послуги з громадянами, які не здатні до самообслуговування та потребують сторонньої допомоги.

Даним рішенням створено віддалене робоче місце.

На сьогоднішній день Тернопільська міськрада працює над розробкою рубрики «мобільний адміністратор» на веб сайті ЦНАП яка повинна включити:

- перелік категорій суб'єктів звернень;
- перелік послуг;
- заповнення онлайн – форми.

Ще одним механізмом забезпечення прозорості адмінпослуг та їх доступності є залучення громадськості до оцінки якості надання адмінпослуг, що призведе до певних позитивних результатів, а саме:

- покращенні якості послуг;
- посиленню захисту прав й свобод людини;
- підвищенню задоволеності клієнтів; покращення взаємин між владою й суспільством;
- зниження корупційних діянь;
- формування позитивної думки та довіри до державних структур.

Міра задоволеності може визначатися шляхом:

- прямого анкетування або опитування споживачів;
- розміщення анкет на веб-сайті об'єднаної територіальної громади;
- проведення консультацій з громадськістю.

В свою чергу, громадська думка теж повинна враховуватись в процесі

покращення якості наданих послуг. Регулярно слід оцінювати рівень задоволеності громадян та враховувати їх потреби та очікування. Визначені рамки стандартів, а також методика проведення власного оцінювання дадуть можливість спростити доступ громадян до даної послуги послуг, передбачити дієвий механізм інтеграції послуг у ЦНАП. Існує проблема доступності громадян до електронних послуг, яка включає наступні аспекти:

1. Технічні обмеження. Через відсутність у деяких громадян комп'ютерної техніки, інтернет мережі чи інших сучасних засобів комунікацій, запровадження е-послуг стане перешкодою до використання інтернет ресурсів.

2. Цифрова неграмотність. Важливим завданням перед органами місц. самоврядування постає подолання цифрової неграмотності населенням. Особливо відчувається така нестача у сфері надання електрон. послуг.

В Україні немає націон. стандарту цифрових компетентностей громадян, нормативно-правових актів, які б на законодавчому рівні визначили, що таке цифрові права, цифрові компетентності, цифровий інтелект. При цьому без цифрової грамотності населення успішно цифровізувати країну неможливо. Та якщо молодь і люди середнього віку здатні дуже швидко все опанувати, то серед людей похилого віку це одна з найпоширеніших проблем. Для цієї категорії громадян слід запровадити програми з навчання цифрової грамотності, що базується на інтерактивних методах та можливості перегляду відповідних навчальних матеріалів.

Допоміжними засобами можуть стати перегляд майстер класів, семінарів, тренінгів, тематичні зустрічей тощо.

3. Нестабільний доступ до інтернету. У час воєнного стану через вимкнення світла громадяни стикаються з проблемою відсутності інтернету, що в свою чергу ускладнює процес використання електронних послуг.

4. Проблема безпеки. Багато громадяни відчувають страх щодо використання електронних пристроїв через порушення конфіденційності та можливістю потратити на шахрайські схеми в інтернеті. Важливо проводити роз'яснення щодо онлайн безпеки серед громадян.

Працівники, які обслуговують громадян у Центрі надання адміністративних послуг, є ключовим елементом у системі якості, оскільки від їхньої компетентності і відношення до громадян залежить якість послуг, ефективність комунікації з клієнтами, а також відповідність вимогам управління і законодавства. Такий працівник повинен добре володіти законодавчою базою, прикладними програмами, вміти своєчасно виконувати поставлені завдання

Необхідно наголосити про внесення суттєвих змін, спрямованих на підвищення етичної та інтелектуальної компетентності персоналу, шляхом професійного освоєння знань та досвіду в тих сферах, які потребують належного регулювання та якісного управління. Для більш глибокого розуміння цього питання розглянемо деякі конкретні аспекти:

Етичний аспект. Ця частина підкреслює важливість того, щоб працівники дотримувалися високих моральних норм у своїй діяльності та дотримувалися етичних принципів. Оскільки владні структури та органи місцевого самоврядування мають значний вплив на суспільство, їх діяльність має базуватися на етичних цінностях.

Інтелектуальна спроможність. Цей аспект підкреслює, що співробітники повинні мати високий інтелектуальний рівень та глибокі знання, щоб успішно керувати складними аспектами суспільства. Це охоплює розуміння економічних, соціальних, політичних та інших аспектів суспільства.

Професійна компетентність. Ця частина вказує на необхідність мати необхідні професійні навички та знання для ефективного виконання своїх обов'язків. Це передбачає постійне навчання та самовдосконалення.

Регулювання та управління: Працівники повинні швидко реагувати на зміни, вирішувати несподівані конфлікти.

Слід запровадити спеціальні навчальні програми щодо спілкування з людьми з обмеженими можливостями та іншими категоріями громадян, толерантної поведінки з відвідувачами, культури ділового спілкування, відповідного управління кризами, організованої командної роботи, сучасних знань державної мова тощо.

Для аналізу конкретних проблем, що виникають у процесі роботи, було проведено опитування серед працівників ЦНАП (15 чол.):

1. «З якими найбільшими проблемами Ви зустрічаєтесь, працюючи на даній посаді?
2. Які психологічні навички Ви використовуєте у роботі з замовником послуг?
3. Як Ви взаємодієте з невдоволеними клієнтами щоб забезпечити на високу якість обслуговування?» [41].

По першому питанню більшість працівників (9 чол.) виокремило серед основних проблем: воєнний стан, часте внесення змін до законодавства та високий рівень психологічного навантаження при виконанні посадових обов'язків; 4 чол. - низький рівень оплати праці та обмежений час для виконання завдання (в тому числі повітряні тривоги); 2 чол.- нерівномірний розподіл навантаження між працівниками.

По другому питанню більшість працівників (8 чол.) використовують наступні навички: емпатію та толерантність; 7 чол. – соціальну компетентність, етику.

По третьому питанню більшість працівників 11 чол. вказали що дозволяють клієнту висловити свою думку аби зрозуміти причину невдоволення та вибрати правильне рішення; 4 чол. - вказали на залучення керівництва до вирішення проблеми.

Аналізуючи відповіді працівників ЦНАП керівник в першу чергу повинен відстежувати на нарадах загальні проблеми, які виникають в процесі роботи працівників із замовниками послуг та сприяти їх професійному розвитку.

Варто зазначити, що тренінги є необхідною складовою для успішної роботи у сфері надання послуг. Вони фокусуються на покращенню комунікаційних, конфліктологічних, та управлінських навичок, а також сприяють підвищенню ефективності та задоволення громадян.

Запропонована програма тренінгів для працівників ЦНАП та надавачів послуг у виконавчих органах дасть можливість створити продуктивне робоче

середовище, покращити емоційне здоров'я та вміння розв'язувати конфліктні ситуації (табл.3.2)

Таблиця 3.2

Програма тренінгів

Тема тренінгу	Результат
Роль органів місцевого самоврядування у наданні адміністративних послуг та виконання їх повноважень в громадському обслуговуванні.	Розуміння ролі та важливості органів місцевого самоврядування у наданні адміністративних послуг, реалізації їх повноважень та покращенні громадського обслуговування на місцевому рівні.
Підвищення свідомості працівників щодо надання якісних послуг	Вміння застосовувати різні інструменти та підходи які сприятимуть наданню якісних послуг
Забезпечення безпеки та конфіденційності даних	Вміння застосовувати <u>положення</u> норм <u>законодавства</u> про обробку персональних даних та конфіденційної інформації
Розвиток особистих навичок та якостей для взаємодії з відвідувачами ЦНАП	Визначення основних правил комунікації; розвиток особистих навичок та вмінь для вирішення конфліктних ситуацій
Покращення співпраці та командної роботи серед працівників	Розуміння спільної мети та створення сприятливого робочого середовища
Навички управління стресом та розв'язання конфліктів	Вміння вирішувати конфліктні ситуації

Примітка. Складено автором

Підсумовуючи вищенаведене варто зазначити, що реалізація запропонованих заходів дасть можливість створити більш комфортні безбар'єрні умови для споживачів послуг та забезпечить максимально можливе використання клієнтоорієнтованого підходу в процесі надання адміністративних та інших видів послуг. Застосування розроблених пропозицій практично дасть змогу збільшити ефективність функціонування СУЯ у виконавчих органах ради.

3.2. Підвищення відповідальності керівництва та методи мотивації персоналу в питанні забезпечення якості

Одним із ключових аспектів оцінки методів контролю якості повинно бути ретельне вивчення процесу навчання та підвищення кваліфікації, виявлення

позитивних та негативних сторін. Насамперед навчання має бути спрямоване на керівництво на якого покладено високу відповідальність за ефективне функціонування систем управління якістю.

Необхідність спеціальної та безперервної професійної підготовки вищого керівництва зумовлена тим, що керівник є не лише особою, що здійснює представництво в органах державної влади чи місцевого самоврядування, а і суб'єктом, який несе певну відповідальність за вчинені дії.

Програма навчання для вищого керівництва повинна бути спроектована так, щоб розвивати компетенції та знання, необхідні для успішного та ефективного розвитку системи якості..

Основними ключовими елементами такої програми повинні бути:

- розуміння основних принципів та концепцій системи якості і їх роль у підтримці якості в організації;
- розвиток лідерських навичок, необхідних для керівництва з питань якості, включаючи здатність створювати культуру якості та визначати стратегію системи якості;
- навчання методам та процесам проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів системи якості для забезпечення її ефективності та відповідності вимогам стандартів;
- вивчення методів управління процесами в організації та їх оптимізація для досягнення кращих результатів та якості продукції або послуг;
- освоєння стратегій та методів для впровадження змін у систему якості, включаючи планування, виконання та оцінку результатів.

Слід розуміти, що всі учасники формування даної системи повинні пройти навчання, а пізніше цей процес повинен стати регулярним для кожного працівника, який починає працювати в даній організації.

Керівник повинен чітко усвідомлювати свою роль в процесі формування СУЯ, а також відповідальності за її функціонування.

Необхідно визначити заходи які б сприяли посиленню відповідальності керівництва, а саме:

- встановлення чітких показників продуктивності;
- посилення відповідальності за рішення та дії керівника перед вищим керівництвом та громадськістю;
- впровадження системи звітності.

Розуміння керівником мотиваційних інструментів дозволяє вибирати ефективні методи стимулювання.

В свою чергу керівник повинен вживати певні заходи, щоб переконати працівників у важливості виконання роботи на високому рівні. Ця мета досягається за допомогою різних методів мотивації.

Підвищення загальної результативності можна досягнути лише за допомогою орієнтацій на людський фактор та особисті якості працівника

Мотивація є важливим інструментом, який забезпечує ефективне функціонування організації в цілому, допомагає стимулювати працівників до досягнення конкретних цілей та дає можливість проявитися працівнику.

Мотивований працівник має прагнення до самоствердження та самореалізації, спонукає розвивати у собі трудовий потенціал та самостійно покращувати результати своєї роботи.

Відсутність мотиваційних механізмів може призвести до незадоволення своєю роботою працівників, що в свою чергу знизить продуктивність праці.

Організація трудового процесу, який сприяє професійному розвитку та самореалізації працівників, може значно підвищити їхню мотивацію та результативність. Тут декілька важливих аспектів:

1. Професійний розвиток. Забезпечення доступу до навчання, тренінгів та можливостей для отримання нових навичок та компетенцій, спеціальних знань, які відкривають широкі перспективи. Це може включати стажування, курси підвищення кваліфікації та інші форми професійного навчання.

2. Система росту. Створення можливостей для кар'єрного зростання та просування по службі, що дасть можливість усвідомити працівнику той факт що його зусилля. Це може означати внутрішні переміщення, надання більшої відповідальності та можливість керувати процесами.

3. Відповідність цінностям і меті. Забезпечення того, щоб цілі та цінності організації відповідали цілям та цінностям працівників. Якщо працівники відчують, що їхні зусилля спрямовані на досягнення загальних цілей, то їхня мотивація буде вищою.

4. Задоволеність від роботи. Створення комфортних умов праці та сприятливої корпоративної культури. Задоволеність від роботи може значно впливати на рівень мотивації працівників.

5. Самореалізація. Стимулювання можливостей для самореалізації працівників, включаючи можливість вносити власний вклад, вирішувати важливі завдання та брати участь в рішеннях.

Згідно із цим, ефективна система мотивації має бути гнучкою та враховувати індивідуальні потреби та мотиви працівників. Розуміння та врахування цих аспектів допоможе підвищити рівень мотивації та результативність колективу. Різні види мотивації важливі для розуміння та аналізу поведінки людей, оскільки вони допомагають пояснити, чому люди діють певним чином у різних ситуаціях (рис.3.1.) Розглядаючи різні аспекти мотивації, можна зрозуміти, які фактори та стимули впливають на особистий вибір та дії кожної людини.

Для підвищення продуктивності працівників, керівник повинен ретельно аналізувати ключові аспекти їхньої роботи, які сприяють створенню особливого психологічного настрою в колективі, такого як почуття відповідальності, зацікавленості, досягнення успіху і важливості. Ці аспекти напряду впливають на підвищення мотивації співробітників у галузі державної служби. Важливо, щоб мотивація стала внутрішнім чинником, який поліпшує якість виконаної роботи, приносить задоволення від неї, підштовхує до бажання навчатися та розвивати професійні навички, зміцнює стабільність та соціально-психологічний клімат у колективі.

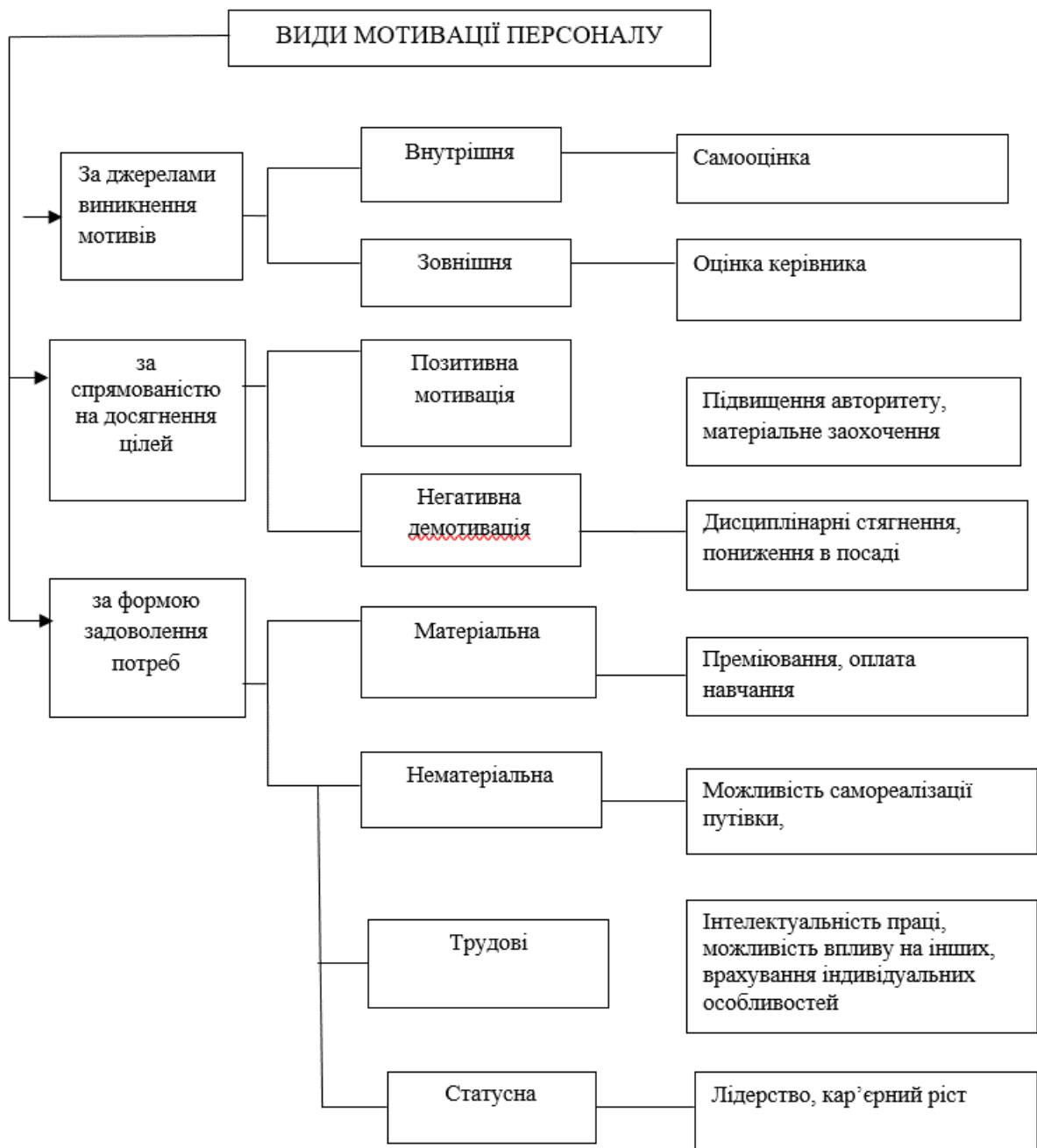


Рис.3.1. Види мотивації

Примітка. Наведено на основі [14].

Система мотивації працівників виконавчих органів Терноп. міськради включає матеріальні та моральні чинники (рис.3.2).



Рис.3.2. Система мотивації у виконавчих органах міської ради

Примітка. Сформовано автором.

Премії – це один з ефективних способів матеріальної мотивації.

В Тернопільській міськраді, відповідно до Положення про преміювання, визначено щомісячний розмір премій працівникам виконавчих органів ради. Цей показник є постійним та визначається міським головою. На мою думку, певний відсоток розміру премії від загального показника необхідно передбачити для керівника як варіативна складову для оцінки індивідуальних досягнень та ефективної роботи кожного працівника.

Варіативна складова премії дозволить керівнику більш гнучко оцінювати індивідуальні досягнення та ефективну роботу кожного працівника. Це стимулюватиме працівників до високої продуктивності праці та творчого підходу до виконання своїх обов'язків, а також враховувати не лише формальні показники роботи працівника, а його особистісні якості тощо. Це дозволить підвищити мотивацію працівників, об'єктивність їхньої роботи та справедливість преміювання.

Використання моральних стимулів, таких як нагородження грамотами і

подяками, а також відзначення цінними подарунками, стимулює розвиток моральних якостей, таких як відповідальність, чесність та допомагає зміцнити соціальні зв'язки.

Коли працівник зауважує, що його моральна поведінка оцінюється та винагороджується, він починає відчувати гордість і задоволення від своїх дій, що сприяє подальшому розвитку його особистісних якостей.

Створення умов для кар'єрного росту стимулює працівника більш серйозно та відповідально виконувати посадові обов'язки, активно брати участь у роботі, проявляючи більший інтерес і залученість до проєктів та завдань.

Професійне навчання працівників - це не просто необхідність, а й можливість для розвиватися та самовдосконалюватися. Воно підвищує мотивацію працівників і сприяє їхньому саморозвитку та самореалізації.

На нашу думку, в більшості випадків посадові особи мотивуються до професійного навчання, якщо вони бачать у цьому вигоду для себе, а саме бажають:

- зберегти свою роботу або посаду;
- підвищити свій рівень заробітної плати;
- отримати нову посаду або підвищити свій кваліфікаційний рівень;
- отримати нові знання та навички, які допоможуть їм у роботі.

Доцільно запровадити в міськраді щорічний конкурс «Кращий посадовець року» з метою відзначення тих посадових осіб, які своїми досягненнями у сфері надання послуг сприяють підвищенню ефективності служби в органах місцевого самоврядування та задоволеності громадян.

Основними критеріями конкурсу повинні бути:

1. Професійна майстерність:
 2. Результативність діяльності:
 3. Ініціативність та творчий підхід до роботи:
- Відповідальність та дисципліна:

Запровадження даного конкурсу слугуватиме інструментом щодо підвищення стандартів роботи в виконавчих структурах ради та сприятиме його

подальшому розвитку та покращенню.

Зворотнім процесом до мотивації є демотивація, тобто зниження бажання працювати.

Розуміння цих чинників і вжиття відповідних заходів для їх вирішення допоможе підвищити мотивацію працівників та поліпшити їхню продуктивність (рис.3.3)

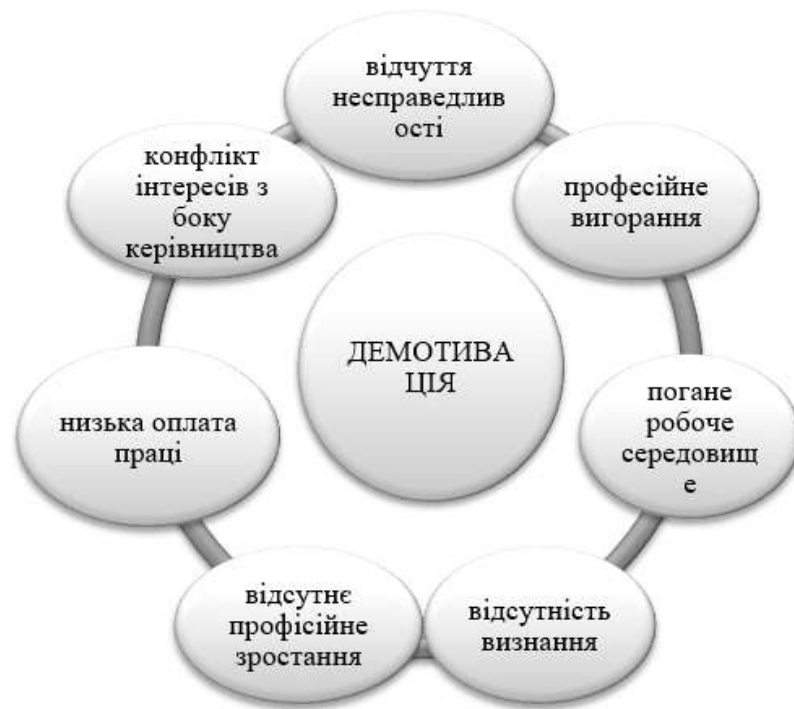


Рис. 3.3. Чинники демотивації

Примітка. Побудовано автором.

Правильно розроблена система мотивації є ключовим компонентом досягнення успіху в організації та сприятиме залученню, розвитку та збереження талановитих працівників, підвищенню продуктивності та якості роботи, а також формуванню позитивної робочої атмосфери.

Висновки до розділу 3

Система управління якістю є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якої організації. Створення сектору в структурі міської ради дозволить

зосередити увагу та ресурси на вдосконаленню процесів, стандартів та контролю в усіх сферах діяльності ради.

Варто вдосконалити питання правового врегулювання процедур надання адміністративних послуг. Постає потреба закріпити єдине поняття та розширити визначення «адміністративна послуга» або ж перейти до використання «публічні послуги». Через відсутність єдиної політики щодо розміру плати за адміністративні послуги, неможлива прозорість та публічність органів ради.

Громадськість є найважливішим споживачем адміністративних послуг, тому її оцінка є цінним джерелом інформації для органів влади.

Налагоджений механізм мотиваційних заходів стимулюватиме створенню позитивного мікроклімату в колективі та підвищенню довіри та взаєморозумінню між працівниками.

ВИСНОВКИ

Аналізуючи результати дослідження, зроблено наступні висновки.

Зосередження уваги на якості послуг є одним із ключових елементів реформ, спрямованих на те, щоб органи влади працювали ефективніше та результативніше.

Протягом історії філософи та різні вчені спробували внести свій вклад у вивчення та визначення поняття якості. Це Аристотель, Гегель, Джуран, Демінг та інші. У сучасних умовах, коли світовий економічний простір характеризується високою конкуренцією, а вимоги громадян до якості надання публічних послуг постійно зростають, органи місцевого самоврядування (ОМС) стикаються з необхідністю підвищення ефективності своєї діяльності. Одним із ефективних інструментів для досягнення цієї мети є система управління якістю (СУЯ).

Мета даної системи полягає в забезпеченні ефективного контролю, покращенні якості надання послуг

Охарактеризовано стан діючої системи якості в Тернопільській міськраді. Визначено, що дана система запроваджена у 2011 році.

Виокремлено низку переваг для органів влади, які запровадили СУЯ, а саме:

- забезпечення громадськості високоякісними адміністративними послугами;
- вироблення механізму задоволеності клієнтів шляхом раціонального використання доступних ресурсів;
- можливість визначення потенційних ризиків та загроз пов'язаних із зовнішнім та внутрішнім середовищем;
- можливість фінансової підтримки;
- співпраця та партнерство між містами, участь у спільних проектах;
- підтримка та донорство з боку європейських країн.

Проведено аналіз нормативно-правової бази та зроблено висновок про необхідність доопрацювання окремих підзаконних актів. Доцільно ухвалити

законодавчий акт, який би врегулював питання надання публічних послуг різними органами влади. Раціональним вважається розробити законодавство, яке визначатиме порядок стягнення адміністративного збору, регулюватиме умови оплати та встановлюватиме розміри цих зборів. Правова база стосовно проведення готівкових платежів, зокрема оплати адміністративних послуг персоналом ЦНАП, вважається недостатньою та потребує вдосконалення.

В ході дослідження проаналізовано документацію системи управління якості та виявлено, що її структура має певну ієрархію та логічну систему.

У Тернопільській міськраді затверджено перелік адміністративних полуг. Виникає необхідність переглянути і всі адміністративні послуги, та мінімізувати їх обсяг, залишивши лише ті послуги, які є необхідними для задоволення інтересів громади. Мінімізація обсягу адміністративних послуг сприятиме підвищенню прозорості та ефективності діяльності органів влади.

Проаналізована робота ЦНАП. Запропоновано заходи спрямовані на підвищення рівня обслуговування громадян, а саме:

- проведення регулярного аналізу скарг;
- проведення навчання працівників з питань обслуговування громадян в частині не сприйняття інформації останніми;
- забезпечення максимально чітких та зрозумілих засобів комунікації з громадянами.

Також у роботі запропоновано напрямками вдосконалення системи управління якості які включають:

- удосконалення організаційної структури міської ради та нормативно-правового регулювання надання адміністративних послуг;
- удосконалення механізму надання адміністративних послуг;
- громадський моніторинг, розвиток комунікацій та зворотного зв'язку зі споживачами адміністративних, муніципальних послуг.

Надано пропозиції створенні сектору з розвитку СУЯ, що сприятиме ефективному функціонуванню цілої системи

Аналіз сучасної системи мотивації посадових осіб показав, що вона базується на

матеріальних та нематеріальних стимулах. Важливо враховувати, що кожна особа унікальна, і фактори, що впливають на її мотивацію, можуть відрізнятися.

Діяльність органів місцевого самоврядування є складним та багатогранним процесом, який вимагає від працівників відповідних знань, умінь та навичок. Запропонована програма тренінгів для працівників органів місцевого самоврядування спрямована на підвищення їхньої кваліфікації та професійної підготовки з питань управління якістю.

Доцільним є запровадження в міськраді щорічного конкурсу «Кращий посадовець року» з метою відзначення тих посадових осіб, які своїми досягненнями у сфері надання послуг сприяють підвищенню рівня задоволеності громадян.

Отже, якщо виконавчі органи міської ради врахують у своїй діяльності наведені пропозиції, це надасть можливість підвищити якість наданих послуг та сприятиме зростанню задоволення громадян.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артемяк (Пиріжок) Я. Методи мотивації персоналу в питанні забезпечення якості. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: збірник матеріалів доповідей наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м. Тернопіль, 24 листопада 2023 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2023.
2. Артемяк (Пиріжок) Я. Напрями вдосконалення системи управління якістю. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: збірник матеріалів доповідей VIII Науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю (м. Тернопіль, 26 жовтня 2023 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2023.
3. Артюхова І.В. Дослідження тлумачення поняття «якість» як економічної категорії. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/95014/33Artyukhov%D0%B0.pdf?sequence=1>
4. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці. ПБКФ «Технодрук», 2017. С. 174.
5. Бичківський Р.Б. Управління якістю: навч. посіб. Бичківський Р. Л.: ДУ «Львівська політехніка», 2000. С. 329.
6. Версан В.Г. Сильні і слабкі сторони стандартів ISO серії 9000 нової версії. Стандарти і якість. 2006. №8. С. 56-63.
7. Власенко І.В. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. №3 (43). С.194-197.
8. ДСТУ ISO 19011:2019. Настанови щодо проведення аудитів систем управління (ISO 19011:2019, IDT). URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_19011_2019.pdf
9. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) Системи управління якістю.

- Основні положення та словник термінів. Київ. ДП «УкрНДНЦ». 2016.
URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
10. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. ВИМОГИ. Київ. ДП «УкрНДНЦ». 2016. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
 11. ДСТУ ISO 9004:2001 (ISO 9004:2001, IDT) Системи управління якістю настанови щодо поліпшення діяльності. Київ. Держстандарт України. 2001. URL: https://dnaop.com/html/34051/doc%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_IS_O_9004-2001
 12. Жуковська А. Ю. Шляхи підвищення якості адміністративних послуг органів виконавчої влади. *Економічний простір*. 2008. №19. С. 82-93.
 13. Кабаков Ю. Системи управління на основі ISO 9001:2000 - впровадження та підсумки. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2006. №3. С. 48 – 53.
 14. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації»/ Укладач О.В. Прокопенко. Суми: Вид-во СумДУ, 2016. 171 с.
 15. Конституція України: від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
 16. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Підвищення професіоналізму публічних службовців як складова розвитку людського потенціалу в публічному управлінні економіки. *Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку*: матеріали круглого столу приуроченого 100-річчю запровадження Державної служби в Україні, 12 червня 2018 р. Тернопіль: ТНЕУ, С. 110-113.
 17. Крисько Ж.Л. Сучасні підходи до управління організаціями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022 року]. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138. URL:

http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf

18. Лахижа М. І. Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід) : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 131 с.
19. Леонов І. Г., Аристов О.В. Управління якістю продукції. Х.: 218 с.
20. Маєвська К.В. Концепції Джозефа Джурана в управлінні якістю. *Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України*: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених, 19-20 березня 2015р. Київ, НУХТ, 2015. С. 47-49.
21. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: підручник. К. Видавництво «Центр учбової літератури». 2007. 368 с.
22. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління якістю» Західноукраїнського національного університету.
URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/19937/%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.pdf>
23. Осадчук, О. П. Наукові підходи до визначення поняття «якість». *Наукові праці НУХТ*. К.: НУХТ, 2012. № 43. С. 155-159.
24. Офіційний сайт Центру надання адміністративних послуг URL: <https://cnap.rada.te.ua/>
25. Підгаєць П., Бригілевич І. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування. Методичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 134 с.
26. Положення управління культури і мистецтв: Рішення міської ради від 23.04.2021 №8/5/16 URL: <https://ternopilcity.gov.ua/images/news/newsfiles/pologennya-upravlinnya-kulturi-i-mistetstv-onovleno-2021r.pdf>
27. Попов О., Полтавець В. Проект. Розробка та впровадження системи управління якістю в органах місцевого самоврядування на основі міжнародного стандарту ISO 9001:2000: Методичні рекомендації. К.:

Атіка. 2005. 64с.

- 28.Попович Т. Розвиток сучасних концепцій систем управління якістю. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2011. Випуск 16. С. 191-200.
- 29.Попович Т.М. Управління якістю: навч. посібник.Тернопіль, КРОК, 2013. 320 с.
- 30.Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. Зі змінами від 30.06.2023 №3221-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
- 31.Про внесення змін до рішень міської ради: Рішення Тернопільської міської ради від 15.02.2013р. № 6/29/6. Додаток 6. Положення про сектор управління якістю URL: <https://ternopilcity.gov.ua/sesiya/rishennya-sesii-arhiv/4626.html>
- 32.Про затвердження Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг): Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002. №447. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447-2002-%D1%80#Text>
- 33.Про затвердження Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг): Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 № 447 р.
- 34.Про затвердження Настанови у сфері якості Тернопільської міської ради: Розпорядження міського голови від 26 квітня 2021 №88 URL: <https://ternopilcity.gov.ua/sistema-upravlinnya-yakistyu/4359.html>
- 35.Про затвердження переліків послуг, що надаються через Центр надання адміністративних послуг у місті Тернополі. Рішення виконавчого комітету від 15.10.2023 №793. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/vikonavchiy-komitet/rishennya-vikonavchogo-komitetu-2019/72109.html>
- 36.Про затвердження Політики у сфері якості Тернопільської міської ради: Рішення виконавчого комітету від 06 травня 2021 №334. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/vikonavchiy-komitet/rishennya-vikonavchogo-komitetu-2019/48743.html>

37. Про затвердження положень про виконавчі органи міської ради. Положення про відділ «Центр надання адміністративних послуг» (додаток 7). Рішення Тернопільської міської ради від 05.01.2011 №6/4/51. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/sesiya/rishennya-sesii-arhiv/4649.html>
38. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: указ Президента України від 22 липня 1998 р. № 810/98 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>
39. Про підвищення якості надання адміністративних послуг населенню виконавчими органами Тернопільської міської ради та впровадження системи управління відповідно до ДСТУ ISO 9001: Розпорядження міського голови від 04.01.2011 №1 URL: <https://ternopilcity.gov.ua/normative-documents/rozporyadgennya-miskogo-golovi/4052.html>
40. Про призначення уповноваженого з питань системи управління якістю: Розпорядження міського голови від 01.03.2011 №96. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/normative-documents/rozporyadgennya-miskogo-golovi/4004.html>
41. Про роботу відділу «Центр надання адміністративних послуг» за 2022 рік. Рішення виконавчого комітету від 07.12.2022 №1421 URL: <https://ternopilcity.gov.ua/vikonavchiy-komitet/rishennya-vikonavchogo-komitetu-2019/64230.html>
42. Про стандартизацію: Закон України від 5 червня 2014 року № 1315-VII. Зі змінами від 12.05.2022 №2254-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
43. Про створення робочої групи по запровадженню в роботі виконавчих органів Тернопільської міської ради системи управління якістю: Розпорядження міського голови від 21.01.2011р. №31. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/normative-documents/rozporyadgennya-miskogo-golovi/3845.html>
44. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних

послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 № 90-р: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text>

45. Система управління якістю при наданні муніципальних послуг у відповідності до вимог ISO 9001:2008: існуючі практики та напрямки вдосконалення: Аналітичне дослідження, виконане в рамках Проекту ПРООН «Муніципальна програма врядування та сталого розвитку». URL: [http://www.undp.org.ua/files/ua_47138PROON-2012-Analit\(last\).pdf2013](http://www.undp.org.ua/files/ua_47138PROON-2012-Analit(last).pdf2013).
46. Смерницький Д. В. Забезпечення управління якістю відповідно до стандартів серії ISO при розробці та виготовленні науково-технічної продукції: правове регулювання. *Криміналістичний вісник*. 2016. № 1. С. 22-30.
47. Управління якістю. Конспект лекцій для здобувачів ступеню вищої освіти «магістр» спеціальності 075 «Маркетинг» / Укладач С.О.Полковниченко. Чернігів: ЧНТУ, 2020. 165 с.
48. Фейгенбаум А. Контроль якості продукції. К. : Економіка. 471 с.
49. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf