

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання

(повна назва інституту/факультету)

Кафедра технології машинобудування, верстатів та інструментів

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Віталій ІВАНОВ

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

грудня

2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«магістр»

(бакалавр/магістр)

зі спеціальності 152 «Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка»

(код та назва)

освітньо-професійної програми «Якість, стандартизація та сертифікація»

(освітньо-професійної/освітньо-наукової)

(назва програми)

на тему: Стандарти ISO серії 9000 та системи управління якістю у суб'єктах місцевого самоврядування

Здобувача (ки) групи СТ.мз-31с

(шифр групи)

Сезонова Наталія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Наталія СЕЗОНОВА

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник

ст. виклад, канд. техн. наук, Юлія ДЕНИСЕНКО

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Нормоконтролер

ст. виклад, канд. техн. наук, Юлія ДЕНИСЕНКО

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Суми – 2024

ЗМІСТ

	с.
Вступ.....	4
Розділ 1 Місцеве самоврядування: необхідність демократичних процесів, становлення громадянського суспільства та інтеграція в ЄС через впровадження стандартів управління	7
1.1 Місцеве самоврядування як демократичний принцип.....	7
1.2 Правові основи місцевого самоврядування в найближчий постконфліктний період	10
1.3 Зусилля щодо реформ після вступу Боснії та Герцеговини до Ради Європи.....	14
1.3.1 Загальна характеристика.....	14
1.3.2 Реформа законодавчої та нормативної компетенції.....	15
1.3.3 Функціональна реформа місцевих органів влади: розбудова потенціалу та підвищення якості публічних послуг	18
1.3.4 Територіальна реорганізація муніципалітетів	19
1.4 Висновок.....	21
Розділ 2 Дослідження вимог міжнародних стандартів до систем управління якістю у суб'єктах місцевого самоврядування	23
2.1 Загальна характеристика.....	23
2.2 Аналіз підходу TQM	24
2.3 Принципи TQM	25
2.4 Адаптація систем управління якістю у суб'єктах місцевого самоврядування на основі міжнародних стандартів якості	30
2.5 Аналіз вимог стандартів ДСТУ ISO 18091 та ДСТУ ISO 9001	32
2.6 Висновок.....	32
Розділ 3 Комплексна система оцінювання суб'єкта місцевого самоврядування для інтегрованого управління якістю.....	33

3.1 Дослідження вимог стандарту ДСТУ ISO 18091 щодо системи діагностування, яку суб'єкт місцевого самоврядування може використовувати для самооцінювання	33
3.2 Розроблення комплексної системи оцінювання дієздатності системи управління якістю суб'єктів місцевого самоврядування.....	42
3.3 Висновок.....	69
Висновки.....	70
Перелік джерел посилань	72
Додаток А	75

ВСТУП

Актуальність теми. Постійний провал централізованого управління та зростання прагнення до управління, орієнтованого на людей, спонукали політиків у всьому Світі звернути серйозну увагу на децентралізоване управління в останні кілька десятиліть. Централізоване управління має властиве обмеження надмірної концентрації влади, що призводить до бюрократії та бюрократизму.

Децентралізоване врядування – це процес, значущий крок до місцевого врядування за участю. Місцеве управління має внутрішню цінність та інструментальне значення. Інститути місцевого самоврядування (далі – ІМС) в пострадянських країнах мають майже подібні риси. ІМС є урядом, ближчим до людей. ІМС є платформою для розбудови спроможності громадян брати участь в управлінні.

На початку 1990-х років Україна стала свідком чіткого колювання маятника в бік місцевого управління. Прийняття Конституції України та підписання в 2014 році договору про асоціацію з ЄС дали величезний поштовх рухатися до децентралізованого місцевого управління. Реформи з децентралізації через юридичний, фінансовий та адміністративний етапи зробили великий стрибок до активного місцевого управління.

Закони про реформу місцевого самоврядування, які були ініційовані за підтримки міжнародної спільноти після підписання асоціації між Україною та Радою Європи, значно покращили умови для цього процесу. Рамки та зміст реформ розроблені таким чином, щоб допомогти Україні досягти європейських стандартів у місцевому самоврядуванні та проведенні державних справ. Метою є створення місцевих органів влади та адміністрацій, які є ефективними та максимально наближеними до громадянина. Інститути місцевого самоврядування є однією з основних основ будь-якого демократичного режиму. Права громадян на участь у веденні державних справ можуть бути найбільш ефективно досягнуті на місцевому рівні. Ось чому

принцип субсидіарності такий важливий. Відповідно до цього принципу, публічні обов'язки, як правило, повинні здійснюватися, переважно, тими органами влади, які є найближчими до громадянина, а не вищим рівнем влади.

Ще одним ключовим викликом у реформі місцевого самоврядування в Україні є надання можливості органам місцевого самоврядування перебирати на себе обов'язки та виконавчі функції щодо ведення державних справ у місцевих громадах та здійснювати ці функції в інтересах та за участю місцевих громадян. У цьому контексті місцевим органам влади в Україні все ще доводиться стикатися з важкими труднощами навчання. Вони не лише повинні взяти на себе набагато більшу частку відповідальності. Перш за все, вони повинні досягти набагато більшої прозорості у своїй робочій практиці, щоб задовольнити потреби місцевих громадян.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є підвищення ефективності та результативності функціонування систем управління якістю органів місцевого самоврядування на розроблення методики визначення комплексного оцінювання дієздатності системи управління якістю суб'єктів місцевого самоврядування шляхом поєднання експертного методу та теорії кваліметрії.

Для досягнення поставленої мети в роботі були встановлені та вирішенні наступні **завдання**:

1. Дослідити сучасний стан та перспективи розвитку місцевого самоврядування: необхідність демократичних процесів, становлення громадянського суспільства та інтеграція в ЄС через впровадження стандартів управління.

2. Дослідити вимоги міжнародних стандартів до систем управління якістю у суб'єктах місцевого самоврядування.

3. Розробити комплексну систему оцінювання суб'єкта місцевого самоврядування для інтегрованого управління якістю.

Об'єкт дослідження – системи управління якістю у суб'єктах місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – комплексна система оцінювання суб'єкта місцевого самоврядування для інтегрованого управління якістю.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблено методику комплексного оцінювання суб'єкта місцевого самоврядування для інтегрованого управління якістю.

Особистий внесок здобувача. Основні наукові результати дослідження, що виносяться на захист, одержані автором самостійно або за його активної участі.

Апробація роботи. Немає.

Публікації. Немає.

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається із вступу, трьох розділів, переліку джерел посилань. Обсяг кваліфікаційної роботи магістра (без врахування додатків) становить 91 аркуш, у тому числі 6 рисунків, 5 таблиць, бібліографії із 31 джерела на 3 аркушах. Один додаток на 18 аркушах.

РОЗДІЛ 1

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ: НЕОБХІДНІСТЬ ДЕМОКРАТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ, СТАНОВЛЕННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ІНТЕГРАЦІЯ В ЄС ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ

1.1 Місцеве самоврядування як демократичний принцип

Концепція участі громадян у веденні державних справ була висунута ліберальним філософом Джоном Стюартом Міллем ще в середині XIX століття. Він вважав, що широке залучення громадян є найефективнішою гарантією добре функціонуючої демократичної держави, яка врівноважує загрози, які створює надмірна влада та інтервенціоністська держава. На його думку, можливість громадянина висловлювати свої погляди та відстоювати свої права забезпечувала йому найкращий захист від будь-яких зловживань цими правами з боку держави [1].

У всіх сучасних державах склалася система місцевих органів самоврядування. У більшості випадків основним органом місцевого самоврядування є муніципалітет. Місцеве самоврядування означає (юридичну) гарантію та практичну реалізацію права громадянина брати участь у веденні конкретних державних справ у «місцевих громадах» [2]. Протягом історії на місцевому рівні розвинулися два типи самоврядних одиниць – міста та муніципалітети. Територіальні межі кожної одиниці місцевого самоврядування визначаються законом. Вважається, що місцеве самоврядування існує, якщо місцеве самоврядування створено як правовий, корпоративний і політичний інститут з повноваженнями приймати рішення. Також має бути представницький орган – рада чи збори, які безпосередньо обираються місцевими громадянами шляхом таємного голосування та мають бюджетну автономію та повноваження приймати закони на місцевому рівні. Загалом цей рівень влади відповідає за прийняття рішень у тих сферах

політики, які безпосередньо впливають на життя місцевих громадян, напр. відродження міст, житло, школи, працевлаштування та соціальне забезпечення, охорона здоров'я, мистецтво, культура та спорт, місцевий громадський транспорт, вода та енергія та регіональне планування. У цих сферах політики місцеві громадяни повинні мати можливість безпосередньо впливати на тих, хто розробляє політику, і таким чином брати участь у прийнятті рішень. Отже, поняття «місцеве самоврядування» має не лише правовий і політичний вимір; воно також має соціологічні конотації, оскільки безпосередньо впливає на життя громади в межах конкретної місцевості.

У розвинутих демократіях місцеве самоврядування зробило значний внесок у соціально-економічний розвиток і становлення громадянського суспільства. Тому Рада Європи постійно підтверджувала важливість місцевого самоврядування для демократичного розвитку. У Європейській хартії місцевого самоврядування, прийнятій у 1985 році, Рада Європи визначає основні принципи місцевого самоврядування на основі досвіду європейських держав [3]. Хартія описує місцеву владу як «одну з головних основ будь-якого демократичного режиму» та зазначає, що захист і зміцнення місцевого самоврядування є важливим внеском у розбудову Європи, заснованої на принципах демократії, участі та децентралізація влади. Відповідно до Хартії, право громадян брати участь у веденні державних справ є одним із демократичних принципів, які поділяють усі держави-члени Ради Європи, і саме на місцевому рівні це право може бути реалізовано найбільш безпосередньо. Існування місцевих органів влади з реальними обов'язками є необхідною умовою для ефективною та наближеною до громадян адміністрації.

Європейська хартія робить особливий наголос на «принципі субсидіарності» як основі відносин між місцевою та вищими рівнями влади. Громадські обов'язки, як правило, мають виконувати ті органи влади, які є найближчими до громадянина, а не вищий рівень влади. Хартія також зазначає,

що повноваження, надані місцевим органам влади, не можуть підриватися чи обмежуватися іншим, центральним чи регіональним органом.

«...Органи місцевого самоврядування в межах закону мають повний розсуд для реалізації своєї ініціативи стосовно будь-якого питання, яке не виключено з їхньої компетенції чи не віднесено до компетенції іншого органу...» [3]. Хартія також визначає інші принципи, зокрема правові гарантії прав громадян на участь, а також місцеві органи влади фінансова автономія. Таким чином, місцеве самоврядування означає право та здатність місцевої влади регулювати та управляти значною частиною суспільних справ під свою власну відповідальність та в інтересах місцевого населення.

Отже, Хартія визначає параметри місцевого самоврядування на європейському рівні та закликає держави-члени Ради Європи застосовувати ці принципи на практиці. Іншими словами, принцип місцевого самоврядування має бути визнаний у внутрішньому законодавстві кожної держави-члена.

Україна якоюсь мірою повторює участь Боснії та Герцеговини (БіГ). Для яких членство в Раді Європи [4] стало новим викликом: привести своє законодавство про місцеве самоврядування у відповідність до європейського стандартів, щоб розширити простір для участі громадян, зробити ведення місцевих справ більш ефективним та наблизити його до громадян. Крім того, Боснія повинна радикально переглянути та модернізувати свої місцеві урядові структури, якщо вона хоче мати будь-яку перспективу виконати критерії європейської інтеграції.

Практично десять років після Дейтонського договору проведемо оцінювання прогресу, який було досягнуто на зараз у цьому процесі реформ, і визначає можливості та перешкоди, що виникають у цьому контексті.

1.2 Правові основи місцевого самоврядування в найближчий постконфліктний період

Одразу після конфлікту нові закони про місцеве самоврядування були прийняті в обох суб'єктах, але вони не відповідали сучасним стандартам. У Федерації Боснії та Герцеговини (ФБіГ) Закон про принципи місцевого самоврядування був прийнятий у 1995 році на основі Вашингтонської угоди 1994 року та Конституції Федерації того ж року. У Республіці Сербській відповідне законодавство не було прийнято до 1998 року. Законодавство жодного суб'єкта не відповідало принципам, визначеним у Європейській хартії місцевого самоврядування, і, як показали опитування громадської думки, громадськість також була дуже мало поінформована про Хартію в Боснії.

«...У відповідях на запитання, чи знайомі громадяни ФБіГ з Європейською хартією місцевого самоврядування, 58 % респондентів у відповіді, що не знали про неї...». [5].

Порівняно з іншими посткомуністичними країнами, БіГ має значні можливості для надолуження щодо своєї адміністративної реструктуризації. Такий стан речей є прямим наслідком чотирирічної війни. Хоча системи місцевого самоврядування поступово впроваджувалися після Дейтонської угоди, правова та інституційна база для цього процесу була абсолютно неадекватною. Напруженість між двома суб'єктами – Республікою Сербською (РС) і Федерацією Боснії та Герцеговини – а також між двома суб'єктами та державою Боснія і Герцеговина була домінуючою рисою постконфліктного періоду і все ще має вплив сьогодні. Ця напруженість разом із розбіжностями в адміністративних структурах двох утворень перешкождала створенню ефективної системи місцевого самоврядування в Боснії.

ФБіГ поділяється на кантони, яким надано значні повноваження в ряді ключових сфер політики, зокрема в освіті, бюджетній політиці та регіональному плануванні. Ця федеральна структура покращила можливості для розвитку одиниць місцевого самоврядування з фінансовою автономією. В

РС, однак, умови були менш сприятливими. Через високий ступінь централізації спочатку було мало можливостей для досягнення повної автономії муніципалітетів у системі місцевого самоврядування.

Незважаючи на таку ситуацію, жоден із суб'єктів спочатку не здійснив радикальної реформи своїх адміністративних структур. Не існувало конституційних чи правових гарантій відповідних прав, не було запроваджено жодної реформи адміністративних та організаційних структур чи територіальних меж. У кількох поодиноких випадках зміни територіальних меж були прийняті в муніципалітетах уздовж міжсуб'єктного кордону, але вони не відповідали чинним стандартам, що регулюють створення одиниць місцевого самоврядування. Зміни спричинили низку дуже маленьких муніципалітетів, які були переважно нежиттєздатними в економічному відношенні (наприклад, Српський Дрвар, Српський Мостар, Српсько Горажде та Српський Старий Град уздовж міжоб'єднавчого кордону в РС, а також Сапна, Добретичі та Устиколіна вздовж міжоб'єднавчого кордону на території ФБіХ).

До 1992 року Боснія і Герцеговина мала 109 муніципалітетів і одне місто Сараєво. Наприкінці війни в 1995 році вона мала 146 муніципалітетів і чотири міста: Сараєво і Мостар (ФБіГ), Баня-Лука і Србське Сараєво (РС).

Відповідь на питання: «Який тип адміністративної структури слід прийняти для великих міст?» було основною проблемою для обох суб'єктів, які застосовували різні підходи до вирішення цього питання. У Республіці Србській був збережений устрій, встановлений під час війни. Баня-Лука стала самоврядною унітарною владою зі статусом міста в територіальних межах довоєнного муніципалітету Баня-Лука. Шість інших муніципалітетів, розташованих навколо Сараєво на території РС (Пале, Српсько-Ново Сараєво, Србська Іліджа, Тмово, Српський Старий Град і Соколац), також стали самоврядними містами. Ці муніципалітети були нещодавно створені як

адміністративні одиниці з політичних причин під час війни, але загалом не мали власного великого міського центру.

Приклад Сараєво показує, як концепція «міста» як міської, культурної, економічної та історичної цілісності була повністю знищена, спочатку війною, а потім адміністративними реформами, які часто мотивувалися етнополітичними критеріями та які закріпили територіальний поділ створений під час війни. До 1992 року Сараєво складалося з десяти муніципалітетів: Центр, Ново Сараєво, Іліджа, Нові Град, Старий Град, Хаджичі, Тмово, Вогоска, Іліяс і Пале. Сьогодні міська влада Сараєво є одиницею місцевого самоврядування лише в чотирьох муніципалітетах, усі з яких розташовані в центрі міста або навколо нього (на території ФБіГ): Старий Град, Центр, Ново Сараєво та Нові Град. Ситуація ускладнюється відсутністю координації між різними адміністративними органами ФБіГ. Крім того, призначення та перерозподіл повноважень на місто Сараєво не було належним чином координується між урядом міста Сараєво та муніципалітетами, з одного боку, та кантональним урядом, з іншого. Ідея про те, що Сараєво має спочатку стати районом, а потім повернутися, у довгостроковій перспективі, до свого довоєнного статусу міста з десятьма муніципалітетами, не дала результатів. У результаті рішення зробити Сараєво містом лише з чотирма муніципалітетами повноваження та компетенція міста були значно обмежені. Статус органів влади Сараєво не гарантується Конституцією, і вони не мають повноважень приймати закони щодо державних справ, що становлять значний інтерес для міста та його громадян. Для міста Сараєво ця «адміністративна реформа» була фактично ретроградним кроком, але вона влаштувала політичні сили, які хотіли бачити владу зосередженою в моноетнічних територіальних одиницях. [6].

Кадрова політика місцевої влади також значною мірою визначалася етнополітичними критеріями під час війни та після неї. Вакансії заповнювалися не на основі кваліфікації кандидатів, а відповідно до партійно-

політичної та етнічної приналежності. Це значною мірою підірвало ефективність місцевої влади, яка не встигає за сучасними адміністративними процедурами і значно відстає від європейських стандартів, особливо у сфері інформаційних технологій та обробки даних. Це створює великі проблеми та перешкоджає розвитку тісніших зв'язків з Європейським Союзом. Дуже небагато муніципальних органів влади досягли відповідності стандарту ISO 9001:2000, як того вимагає ЄС. Через таку неефективність багато органів влади відчують реальні труднощі з обробкою всієї кореспонденції та запитів, отриманих від місцевих громадян, що призводить до серйозних затримок і відставання. Особливо проблематично це стосується житла. Як наслідок, громадяни втрачають довіру до своїх місцевих органів влади, як це видно з дуже низької кількості голосів на місцевих виборах у жовтні 2004 року, коли лише 46 % усіх боснійців, які мали право голосу, взяли участь у голосуванні.

У сфері прав людини та захисту меншин також робота, проведена місцевою владою в Боснії в останні роки, залишає бажати кращого. Перш за все, місцева влада не справляється з питаннями, пов'язаними з поверненням біженців і правом меншин на рівне представництво. У деяких муніципалітетах з чисельною перевагою однієї конкретної громади представництво меншин в адміністративних органах становило лише 1-2 %. Як у ФБіГ, так і в Республіці Сербській наймання на вакантні посади в місцевих органах влади в більшості випадків продовжувало ґрунтуватися на моноетнічності. Якщо цю тенденцію не подолати, існує реальний ризик того, що етнічні розбіжності, встановлені війною, закріпляться в довгостроковій перспективі.

Тим не менш, кілька муніципалітетів у Боснії є позитивними винятками із загальної негативної картини, де деякі місцеві органи влади успішно працюють над розвитком місцевих підприємств, сприянням працевлаштування, житлових і громадських послуг (включаючи послуги для біженців і репатріантів) і запроваджують нові методи управління. Примітними прикладами є Грачаніца, Лакташі, Прієдор, Градацац, Модрица, Тузла, Вітез,

Центр Сараєво, Любускі, Читлук, Широки Брієг, Тешань і Киселяк. Це свідчить про те, що є простір для розвитку. Отже, питання полягає в наступному: які довгострокові перспективи реформи місцевого самоврядування в БіГ і в яких сферах це можливо? Це питання буде розглянуто нижче.

1.3 Зусилля щодо реформ після вступу Боснії та Герцеговини до Ради Європи

1.3.1 Загальна характеристика

Попередні спроби реформувати місцеве самоврядування в БіГ обмежувалися частковими проектами, які підтримувалися лише Асамблеєю/парламентом відповідного суб'єкта. У кожному разі міжнародне співтовариство, тобто Високий представник, ініціював заходи з реформування або втручався, щоб їх здійснити. Питання про те, чи повинен закон про місцеве самоврядування бути прийнятий державним парламентом Боснії та Герцеговини, було предметом частих дебатів між експертами в галузі адміністрації та права протягом останніх років, але консенсусу так і не було досягнуто. У Боснії та Герцеговині досі немає уніфікованої всеосяжної програми реформи місцевого самоврядування, яка б підтримувалася всіма різними рівнями влади. Для досягнення цієї мети необхідна співпраця між Радою міністрів БіГ та урядами суб'єктів РС та ФБіГ.

Також важливо, щоб боснійські політики та особи, які приймають рішення, відігравали ключову роль у просуванні процесу реформ та прийнятті відповідних ініціатив. Усі урядові структури, тобто (державні) інституції БіГ, а також органи влади на рівні суб'єктів, кантонів і муніципалітетів, повинні активно працювати над досягненням відповідності європейським стандартам. Це стосується умов на ринку праці, напр. скорочення безробіття, покращення якості надання громадських послуг місцевою владою, розвиток місцевої інфраструктури, створення добре функціонуючих місцевих громадських інституцій, підвищення ефективності процесів регіонального планування та

якості життя в місцевих громадах, а також запровадження ефективних механізмів для захищати права людини та довкілля. Для досягнення цих покращень існуюча система місцевого самоврядування має бути докорінно переглянута. Ця реформа має зосередитися на кількох сегментах:

а) реформування законодавчого та нормативного виміру місцевого самоврядування;

б) функціональна реформа місцевої влади, тобто. розбудова потенціалу з метою покращення якості державних послуг, а також

в) територіальна реорганізація муніципалітетів.

Цей тип комплексної реформи ще не відбувся. У результаті вступу БіГ до Ради Європи було зроблено перші кроки, але знову ж таки, лише законодавчими органами суб'єктів.

1.3.2 Реформа законодавчої та нормативної компетенції

Цей сегмент реформи стосується, насамперед, змін конституційно гарантованих законодавчих повноважень місцевого самоврядування. Вони повинні бути приведені у відповідність до принципів, що містяться в Європейській хартії місцевого самоврядування.

У ФБіГ у 2004 році було розроблено поправку до конституції, яка значно покращила правову основу для розвитку місцевого самоврядування [7]. Нарешті, було розроблено новий закон про місцеве самоврядування; він був прийнятий 27 вересня 2004 року Комісією з питань місцевого самоврядування, створеною парламентом ФБіГ.

У Республіці Сербській подібне законодавство було розроблено в останні роки на заміну закону 1995 року. Закон про місцеве самоврядування був прийнятий Зборами РС у вересні 2004 р. Ряд пропонованих поправок до цього закону було подано, але ще не прийнято Радою народів (КС) РС. Законопроект для РС містить зобов'язання щодо пропорційного представництва всіх етнічних груп в органах місцевого самоврядування відповідно до їхнього розподілу по території держави Боснія і Герцеговина в

довоєнний період на основі перепису 1991 року. Там також зазначено, що голова та заступник голови місцевих зборів не можуть належати до однієї етнічної групи. Подібним чином керівники департаментів місцевої адміністрації мають призначатися на пропорційній основі з усіх етнічних груп і меншин, які проживають у муніципалітеті. [8]

Отже, чи існує якась сумісність між концепціями організації місцевого самоврядування та розподілом повноважень, викладеними в законопроектах для РС та ФБіГ відповідно? Обидва закони явно намагаються відповідати принципам, встановленим Радою Європи. Обидва вони визначають муніципалітети та міста як цеглинки місцевого самоврядування. Крім кількох незначних розбіжностей, обидва закони встановлюють ідентичні критерії для надання унітарного, тобто статусу міста.

Однак, на відміну від проекту для РС, запропоноване законодавство для ФБіГ стверджує, що муніципалітети повинні мати населення щонайменше 10 000, щоб мати право на унітарний статус. Це означає, що у ФБіГ Тузла, Зеніца, Біхач, Травник, Лівно, Горашде, Коніц, Шірокі Брієг, Любускі, Бугойно, Яйце, Ораше, Санський Мост, Градацац, Лукавац, Живініце та Завідовичі матимуть право стати унітарними органами влади, тобто міста. Законодавство Федерації визначає «місто» як міську, економічну, культурну та адміністративну одиницю, яка не поділена на різні муніципалітети. Закон Федерації також пропонує регулювати статус Сараєво як столиці Боснії та Герцеговини. в окремому законодавстві та щоб розвиток його організаційних та адміністративних структур керувався досвідом міст інших європейських демократій. На відміну від закону ФБіГ, законодавство РС стверджує, що будь-яка міська територія, яка утворює послідовну географічну, соціальну, економічну та історичну одиницю, має право на статус міста. У РС місто може поділятися на муніципалітети, а може і ні.

Іншою спільною рисою законопроектів обох суб'єктів є визначення повноважень органів місцевого самоврядування. [9, 10]

Обидва законопроекти наділяють місцеву владу повноваженнями вести всі державні справи, які прямо не надані іншій владі. Вищі ланки влади не можуть позбавляти місцеву владу цих прав і повноважень. Таким чином, законодавство відповідає одному з ключових критеріїв, визначених у Європейській хартії місцевого самоврядування.

Обидва законодавчі акти також стосуються розподілу повноважень між муніципальною радою та мером. У законопроекті ФБіГ міський голова, який здійснює виконавчу функцію в органах місцевого самоврядування, має право розпустити місцеву раду та призначити вибори, якщо рада виявиться неспроможною прийняти міський бюджет у визначені законом строки. Цей пункт запобігає тотальному перешкоджанню прийняттю рішень і функцій, які відповідають інтересам всіх громадян.

Законодавство обох суб'єктів також надає більшу автономію місцевим органам влади щодо бюджетної політики та управління муніципальним майном. Одиниці місцевого самоврядування значною мірою фінансуються за рахунок податків, зборів, платежів, отриманих за землю під забудову, та доходів від активів. Обидва законопроекти запроваджують різні форми безпосередньої участі громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні: законопроект для ФБіГ пропонує варіанти проведення референдумів, зборів місцевих громадян та ініціатив громадян чи громадських організацій, тоді як законопроект для ДС також передбачає слухання громадян та консультації з місцевими громадянами у муніципальній асамблеї. Процеси та процедури участі громадян в адміністративних рішеннях регулюються конституцією міста або муніципалітету.

Важливим нововведенням для демократичного розвитку в Боснії та Герцеговині є запровадження прямого обрання мерів в обох суб'єктах. Перші вибори, організовані за цим принципом, відбулися в грудні 2004 року. Це створило нові можливості для демократизації та знаменує розрив з деякими політичними практиками, які були закріплені націоналістичними партіями.

Однак те, наскільки ця можливість може бути використана та реалізована за допомогою нових підходів до політики на місцевому рівні, стане очевидним лише протягом наступних кількох років.

Підсумовуючи, очевидно, що за першим сегментом – законодавчими та нормативними компетенціями – проект законодавства про місцеве самоврядування для ФБіГ та РС значною мірою відповідає Європейській хартії місцевого самоврядування і тому формує життєздатну основу для правової реформи в Боснії та Герцеговині. У наступному розділі ми розглянемо, якою мірою це стосується другого сегменту, а саме функціональної реформи місцевих органів влади, яка включає розбудову потенціалу та покращення якості державних послуг.

1.3.3 Функціональна реформа місцевих органів влади: розбудова потенціалу та підвищення якості публічних послуг

Цей сегмент реформи стосується заходів, спрямованих на підвищення якості надання публічних послуг місцевими органами влади та комунальними підприємствами. Вони включають розвиток та підтримку місцевої інфраструктури, такої як дороги, водопостачання та водовідведення, утилізація відходів, енергетика тощо. Якість життя громадян у місцевій громаді значною мірою залежить від модернізації адміністрації в цих районах. Громадяни вимагають кращих послуг на місцевому рівні, належного функціонування системи громадського транспорту, утримання доріг та інфраструктури в громадах та селищах, краще обладнаних шкіл та надійнішої служби охорони здоров'я. Для того, щоб підвищити якість сервірувальних льодів, що поставляються комунальними підприємствами, важливо впровадити деякі елементи конкуренції. Місцеві органи влади повинні мати можливість вибрати найкращого та найдоступнішого постачальника послуг з широкого кола потенційних постачальників. Конкуренція між більшою кількістю постачальників послуг може значно покращити якість місцевих послуг.

Адміністративна реформа також тягне за собою зміни в управлінні постачальниками послуг та набір висококваліфікованих кандидатів на посади в їхніх адміністраціях. Більший професіоналізм необхідний для того, щоб привести місцеві органи влади у відповідність до ISO 9001-2000, як це вимагає ЄС. Особливе значення мають сучасні інформаційні технології та комп'ютеризовані адміністративні системи. Також було б корисно гармонізувати системи, прийняті місцевими органами влади двох суб'єктів, щоб забезпечити сумісність їхніх рішень.

Також мають бути визначені креативні рішення для фінансування місцевих органів влади. У великих районах Боснії та Герцеговини місцева влада все ще справляється з наслідками війни та завданням відбудови. Багато з них потребують набагато більших інвестицій, і тому дешевші кредити для місцевих органів влади були б дуже корисними в цьому контексті. Це особливо важливо у зв'язку з фінансуванням регенерації міст та регіонального планування, житлового будівництва, охорони навколишнього середовища, водопостачання, електропостачання та водовідведення, а також будівництва спортивних та мистецьких об'єктів.

Однак місцеві органи влади можуть планувати та ухвалювати рішення лише за умови відповідного розмежування їхніх територіальних кордонів.

1.3.4 Територіальна реорганізація муніципалітетів

У Боснії та Герцеговині кількість муніципалітетів як одиниць самоврядування неухильно зменшувалася протягом останніх 150 років, приблизно з 3000 в австро-угорський період до приблизно 400 після Другої світової війни і, нарешті, до 109 у 1992 році. Зараз ця цифра зросла до 146 внаслідок війни, хоча це зростання було результатом політичних зусиль зі створення «етнічно» однорідних спільнот і не було частиною програми реформ, спрямованої на модернізацію адміністрації та підвищення ефективності.⁹

На цей час існують величезні відмінності між муніципалітетами з точки зору їх чисельності населення, фізичного розміру, доступу до природних ресурсів та економічної продуктивності. Досвід інших країн показав, що реформи, спрямовані на підвищення ефективності місцевої адміністрації, повинні йти рука об руку з територіальною реорганізацією муніципалітетів. Боснія і Герцеговина все ще має значні підстави для надолуження цього.

Жоден громадянин не хоче жити в громаді, економічні показники якої настільки низькі, а скарбниця настільки порожня, що вона не може належним чином виконувати свої статутні завдання з розвитку та підтримки місцевої інфраструктури, необхідної для задоволення потреб місцевої громади. Соціальний розвиток також створює нові соціально-економічні умови, веде до появи нових поселень, породжує нові потреби людини. Тому територіальна реорганізація муніципалітетів повинна бути динамічною і повністю враховувати політичні, демографічні, соціологічні, економічні та правові фактори. Вона повинна бути узгоджена з урядами та адміністраціями кантонів та установ. Він повинен відображати інтереси місцевих жителів і відповідати позиціям політичних партій, місцевих органів влади та зборів. Коротко кажучи, досягнення консенсусу є відправною точкою на кожному етапі процесу реформ.

Це актуальне питання, яке не можна відкладати на невизначений термін. За підтримки експертів усі кантони ФБіГ, наприклад, могли б взяти участь у цих дебатах, щоб досягти найкращих можливих рішень для територіальної реорганізації муніципалітетів. У цьому контексті важливо мати на увазі, що багато нинішніх меж місцевих органів влади в Боснії та Герцеговині були проведені під час або відразу після війни, наприклад, уздовж кордону між суб'єктами, і не відповідають демографічним або будь-яким іншим критеріям, що мають відношення до регіонального планування. Тому багато громад не мають надійного підґрунтя для сталого соціально-економічного розвитку. В

їхніх інтересах виправити такий стан речей і перекроїти свої межі відповідно до критеріїв ефективності.

У територіальній реорганізації місцевого самоврядування в Боснії та Герцеговині муніципальні структури Швейцарії можуть слугувати корисним прикладом. Швейцарська система місцевого самоврядування надзвичайно розвинена, і громадяни мають численні можливості брати участь у веденні місцевих справ. Як правило, за межами великих міст муніципалітет являє собою невелику територіальну одиницю, в якій місцеве самоврядування відбувається з максимально можливим залученням громадян. Швейцарія та Боснія і Герцеговина приблизно однакові за розміром, але загалом у Швейцарії налічується 3000 муніципалітетів. Крім того, шведська модель місцевого самоврядування могла б запропонувати прийнятні рішення для Боснії та Герцеговини, особливо щодо розміру та кількості муніципалітетів.

1.4 Висновок

Протягом останніх десятиліть культурний та економічний розвиток держав Західної Європи значною мірою визначався євроінтеграційним процесом. Успішний економічний та культурний розвиток держав-членів ЄС ґрунтується на спільних цінностях та стандартах. Україна має дві вагомі причини для того, щоб прагнути приєднатися до Європейського Союзу та прийняти ці цінності та стандарти:

по-перше, зацікавленість у встановленні тривалого миру;

по-друге, зацікавленість в економічному розвитку та розбудові демократії.

Однак після війни в Україні її застарілі адміністративні структури та політична обструкція, значно можуть ускладнити реалізацію цих інтересів, хоча вони підтримуються багатьма її громадянами.

Усі проекти реформ, що здійснюються в Україні, як і в Боснії та Герцеговині, включаючи реформу місцевого самоврядування, були ініційовані

з метою сприяння інтеграції країни до Європейського Союзу. Однак Україна може виконати критерії для вступу до ЄС лише після того, як усі місцеві органи влади по всій Україні приведуть свої адміністрації та установи у відповідність до стандартів ISO, схвалених ЄС.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИМОГ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ДО СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У СУБ'ЄКТАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1 Загальна характеристика

Оскільки ІМС займаються питаннями, що безпосередньо стосуються громадськості, пов'язані з громадськими функціями та місцевим економічним розвитком, забезпечення якості надання послуг і задоволення громадян є надзвичайно важливим. У цю сучасну епоху існує велике прагнення до якості механізму надання послуг.

Здається, що повне управління якістю (TQM) було б кращим інструментом для покращення надання послуг ІМС для забезпечення належного управління [11].

Так, наприклад в Індії, експериментували у Grama Panchayat у штаті Керала, TQM зараз інституціоналізовано через політику державного уряду та розширено на рівні штату через належну структуру в контексті місцевого управління. Таким чином, інноваційний інструмент для досягнення ширших цілей місцевого управління. [12]

Місьцеве самоврядування покликане надавати якісні послуги громадянам, реалізуючи їхні потреби. Уряд Керали (GoK) в Індії ініціював кілька кроків для вдосконалення механізму надання послуг ІМС. Однією з таких ініціатив було Front Office Management (FOM). Аналіз ініціативи FOM показав, що це лише жорстка складова TQM [13]. TQM має як жорсткі, так і м'які компоненти, і, щоб служити своїй меті, TQM необхідно запровадити в повному обсязі. З огляду на це, автори цього документу задокументували Ініціатива TQM від Cheruvannor-Nallalam Grama Panchayat; щоб зрозуміти процес і результати.

На основі отриманих знань була розроблена модель TQM для ІМС, названа FDP Model.

Через політичний вплив модель FDP стала частиною урядової політики. Таким чином, Кабінет міністрів передбачив, що місцеві органи влади штату запровадять TQM у Грама Панчаятах. Уряд Керали також розробив політику впровадження TQM у всіх лікарів загальної практики та використання ISO 9001: 2008. Зараз понад 500 лікарів загальної практики в Кералі впровадили TQM і скористалися ISO 9001: 2015. [14]

2.2 Аналіз підходу TQM

TQM визначається різними способами. Мається на увазі прагнення до досконалості, створення правильного ставлення, контролю для запобігання дефектам і оптимізації задоволеності клієнтів шляхом підвищення ефективності та результативності. Одне з визначень TQM звучить так: «Філософія управління та практика компанії, які спрямовані на використання людських та матеріальних ресурсів організації найбільш ефективним способом для досягнення цілей організації» [15]. Аткінсон описує TQM як стратегічний підхід, спрямований на виробництво кращих продуктів і послуг за допомогою постійних інновацій [16].

TQM – це інтегровані зусилля, спрямовані на поліпшення якісних показників на кожному рівні організації – «підсумок» відображає всіх і всі дії, що виконуються в організації, спрямовані на управління якістю. Загальне управління якістю (TQM) фокусується на управлінні всією організацією для надання якісних товарів і послуг клієнтам. «TQM – це підхід до підвищення ефективності та гнучкості бізнесу в цілому. По суті, це спосіб організації та залучення всієї організації...» [17]. «TQM — це процес, керований людьми. Вона передбачає в першу чергу зміну ставлення людей. Крім того, вона займається орієнтацією на процес і постійним удосконаленням процесу. Вона прагне до розширення прав і можливостей і автономії людей, які беруть участь у використанні виробничого процесу. Вона закликає людей постійно шукати нові способи адаптації до мінливого середовища. Це план постійного

вдосконалення, спрямований на досягнення найкращого як для зацікавлених сторін, так і для установи» [18]. Ця філософія управління була впроваджена і процвітала в Японії після Другої світової війни і стала головною причиною їх економічного відродження. [19]

З визначень та обговорень стає зрозумілим, що TQM має намір постійно досягати задоволеності клієнтів за рахунок повного залучення та прихильності всіх зацікавлених сторін організації. Незважаючи на те, що існує відданість цілковитій якості та вдосконаленню виконання з часом, виявлена структура не може бути відтворена [20]. Для досягнення кінцевої мети організації TQM пропонує забезпечити всіх співробітників духом якості, все обладнання - ефективністю, всі процеси ясністю, взаємною повагою і фактичними рішеннями, а також постійне вдосконалення за допомогою постійного контролю і прихильності керівництва.

2.3 Принципи TQM

Існують різні школи думок з приводу TQM. Серед прихильників – Едвард Демінг, Джозеф Джуран, Філіп Кроссбі, Арманд Фейгенбаум, Каом Ісікава, Річард Шонбергер і Генічі Тагучі. Суть всіх цих моделей залишається більш-менш однаковою. Основними компонентами TQM, отриманими від різних моделей, є наступні.

Зобов'язання та лідерство вищого керівництва

Роль вищого керівництва в керівництві та впровадженні змін дуже важлива для TQM. [21] окреслює очікування TQM від лідерів у встановленні бачення, місії та політики; справлятися з викликами та вносити зміни; Пропонуйте чітке визнання та заохочення, будьте прикладом, демонструйте особисту жертвність, прагніть служити цільовим інтересам усієї організації та участь колег по роботі в масштабах всієї компанії. К. Манджунатха і Д. Дхивалінгхайя зазначили, що прихильність вищого керівництва до постійного вдосконалення є суттю TQM. Лідерство повинно розвиватися Розвиток

вхідних цінностей TQM, таких як клієнтоорієнтований підхід, прийняття і мотивація окремих співробітників, орієнтація на процеси, постійне вдосконалення, командна робота і управління за фактами є основною роллю керівництва в організації.

Стратегічне планування якості

Стратегічне планування якості пов'язане з встановленням довгострокової дорожньої карти з включенням основних компетенцій, концепцій та впровадженням нових технологій. Це допомагає заздалегідь вибудувати системи для реагування на зовнішні зміни.

Орієнтація на людей

Ключовим фактором в управлінні якістю є висвітлення організації як орієнтованої на людину або орієнтованої на громадян. Це відбувається шляхом підтримання тісних взаємозв'язків та визначення потреб громадян. Підтримка тісних відносин з громадянином полягає в тому, щоб показати цінність людиноцентричності і повністю визначити прагнення громадянина, а також отримати зворотний зв'язок про те, наскільки ці прагнення задовольняються. Громадянин повинен брати активну участь у процесі проектування та розробки програми, роблячи свій внесок на кожному етапі процесу; Таким чином, існує обмежена ймовірність проблем з якістю, коли програма почне працювати повним ходом [22]. Підхід, орієнтований на людей, важливий для виявлення їхніх потреб і проектування таким чином, щоб приносити максимальне задоволення людям.

Освіта та навчання

Освіта та професійна підготовка є важливою частиною TQM. Успіх реалізації безпосередньо залежить від того, наскільки якісно вони були виконані. Якісна освіта та професійна підготовка включають інформування зацікавлених сторін про стандарти якості та шляхи досягнення цих стандартів за допомогою основних методів управління якістю. Якісна освіта та підготовка

необхідні для того, щоб змінити поведінку таким чином, щоб ефективно та безперервно виконувати завдання. [23].

Визнання

Визнання тут означає визнання працівників та інших осіб у суспільстві за їх чудову роботу в конкретних видах діяльності. Важливою особливістю будь-якої програми підвищення якості є демонстрація належного визнання поліпшеної роботи будь-якою особою, секцією або підрозділом в організації. [24].

Командна робота

Командна робота є суттю TQM. Необхідно, щоб і керівництво, і співробітники працювали індивідуально і в команді. Цей командний процес може розвинути культуру TQM через побудову колективної відповідальності та розвинути почуття власності. Для цього може бути сформований Гурток якості (КК) – невелика команда з числа офіційних осіб. Організаційні проблеми вирішуватиме КК. Вони, як правило, діють на основі консенсусу, оскільки члени працюють разом над удосконаленням методів контролю якості та якості [24].

Вимірювання продуктивності

Перегляд результатів діяльності є важливим кроком для забезпечення виконання вимог громадян. Вимірювання ефективності відіграє ключову роль у діяльності з покращення якості. У ньому наведено стандарти для встановлення порівнянь. Також важливо розуміти вплив TQM на поліпшення продуктивності, на підтримку поточних показників і зменшення будь-якого можливого зниження продуктивності. [24]

Гарантія якості

Постійне поліпшення якості було необхідним як вирішення проблем і розглядалося як ефективний засіб для усунення корінних проблем. Цього можна досягти лише шляхом спрямування зусиль на планування та запобігання проблемам, що виникають у першоджерелі.

Виходячи з цього, необхідно розробляти систему забезпечення якості. Основним напрямком забезпечення якості є постійне вдосконалення. [24]

Застосування в різних галузях

Застосування TQM не обмежуються тільки виробничою стороною, але також зустрічаються в сфері послуг. Беррі і Парасураман [25] намагалися розмежувати продукт і послугу на основі їх матеріальних і нематеріальних елементів. Він може бути потужним інструментом в освітніх установах, навіть якщо він був розроблений з урахуванням виробничих процесів. Кінцевим результатом буде більш ефективна робота та ставлення до командної роботи, а не між викладачами та студентами. [26]. Концепція TQM застосовна і до науковців. Багато педагогів вважають, що концепція TQM Демінга є керівними принципами для необхідної освітньої реформи. [27].

Ідеал принципів TQM може пов'язувати бачення інституційних цілей з відповідальністю за досягнення цілей вищої освіти. [27]. TQM має застосування і в секторі охорони здоров'я. Оцінюючи якість медичної допомоги, слід вимірювати, хто і де надає допомогу (Структура), як надається допомога (Процес) та наслідки надання допомоги (Результат). [25]. Максвелл запропонував потужну модель якості в охороні здоров'я. Він стверджує, що існує шість вимірів: доступ до послуги, відповідність потребам (для всієї громади), ефективність (для окремих пацієнтів), справедливість (справедливість), соціальна прийнятність, а також ефективність та економічність. Ці виміри були корисними для підбиття підсумків послуг на макрорівні, але вони виявилися менш корисними для визначення прагматичних аспектів на операційному рівні. [19]. За останнє десятиліття значна кількість компаній сфери гостинності прийняли концепцію TQM. [23], 2002). Крім індустрії гостинності, в рамках TQM готельна індустрія також гарантувала якість своїм клієнтам в 1980-х роках. [25]. Готелі з успішними системами забезпечення якості за допомогою TQM повідомляють про поліпшення задоволеності співробітників, задоволеності клієнтів, маржі

прибутку і економії операційних витрат в порівнянні з аналогами з менш успішним забезпеченням якості. [24]. Бінду. П. [27] у своєму дослідженні приходять до висновку, що TQM служить ефективним інструментом для досягнення якості послуг університетської бібліотеки, оскільки це не одноразовий підхід, а безперервний процес. Суреш Чанде [24] пояснює Total Quality Service (TQS) як соціально-технічний підхід для революційного та ефективного управління. Там представляє метод і практичне застосування в університетській бібліотеці декількох методів TQM. [27]. Що стосується TQM в будівельній галузі, В.А. Metri [27] стверджує, що будівельна галузь відстає від інших галузей у впровадженні реформи за допомогою TQM. Успіх філософії TQM у виробництві та інших галузях змушує будівельні організації впроваджувати TQM.

У всьому світі уряди просіюють врядування, орієнтоване на людей. Осборн і Габлер стверджували, що «в той час як бізнес прагне догодити клієнтам, державні установи прагнуть догодити групам інтересів». В результаті громадянина дратує «зарозумілість бюрократії». Реформа вимагає «закритися перед клієнтом і посадити його на місце водія. [26]. Таким чином, основним завданням уряду та його альтернативних органів є реалізація прагнень людей за допомогою кращого механізму надання послуг.

У Великій Британії діє Громадянська хартія Programme, метою якої є підвищення рівня державних послуг та підвищення їх відповідності потребам та бажанням споживачів. (Каул Мохан, 1998).

Тоді губернатор Америки Білл Клінтон вважав, що принципи управління якістю можуть бути використані в уряді штату для підвищення продуктивності, зниження витрат і поліпшення обслуговування клієнтів. [24]. У багатьох літературних джерелах розглядається процес змін і реформ у наданні державних послуг у різних державах і секторах, а також у розрізі часових проміжків.

Есе Асіми Сінхи [28] зосереджується на директиві в інфраструктурі, а також наданні міських послуг є свідченням якісних ініціатив у наданні державних послуг. Концепція TQM так само актуальна в контексті урядової організації, як і в контексті приватних організацій. Tandon В.В наголошує на впровадженні систематичних змін, а також постійному вдосконаленні процесів, а також на ідеальних інструментах для зміни культури роботи державних організацій. [28]. Рамасвами стверджує, що в міру того, як державна система стає все більш демократичною, вона стає орієнтованою на людей, що є синонімом клієнтоорієнтованості бізнес-одиниць [28]. Існує багато методів, що мають відношення до TQM, які прийняті урядовими відомствами, але потребують ефективного і результативного впровадження. [28]. Ініціативи з реформування державної служби свідчать про прагнення розвитку організаційної культури проявлятися у посиленні залученості працівників, стабільності у процесі змін, прагненні до командної роботи та індивідуального вдосконалення, а також у спілкуванні з громадянами. [25].

2.4 Адаптація систем управління якістю у суб'єктах місцевого самоврядування на основі міжнародних стандартів якості

ДСТУ ISO 18091 [29] (Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у суб'єктах місцевого самоврядування) є керівництвом по застосуванню ISO 9001 до органів місцевого самоврядування і є основним предметом нашого дослідження. У загальному положенні стандарт регламентує, що однією з визначальних проблем суспільства є необхідність формування та підтримання довіри громадян до органів державної та місцевої влади. У зв'язку з цим суб'єкти місцевого самоврядування постійно перебуває у пошуку можливостей для створення сталих місцевих суспільств. Управління якістю діяльності відповідних органів влади може забезпечити економічний і соціальний розвиток суспільства, а також послідовну і скоординовану взаємодію національної та місцевої

політики. Створити економічно і соціально сильний регіон, національну владу можна лише з найнижчого рівня, а саме місцевого самоврядування, шляхом створення якості суспільних продуктів і послуг, тим самим підвищуючи довіру місцевої громади до своєї влади на трьох рівнях – місцевому, регіональному та національному [30].

При високій якості муніципального управління зміцнюється вся система державного управління. Узгодженість у такому підході має призвести до створення надійних та сталих органів влади на всіх рівнях. Таким чином, цей Стандарт розроблений для застосування на муніципальному рівні та містить рекомендації щодо впровадження систем та механізмів управління якістю для задоволення потреб та очікувань місцевої громади. Очікується, що працівники, керівники та представники місцевих органів влади досліджуватимуть, аналізуватимуть та впроваджуватимуть план або робочу програму в короткостроковій та середньостроковій перспективі. Однак слід зазначити, що план чи програма не гарантує задоволення потреб та очікувань місцевої громади, якщо процеси, необхідні для ефективної реалізації, відсутні або недостатньо розроблені. Для цього необхідно впровадити ефективну систему управління якістю в муніципальній владі. Разом з тим, на систему муніципального управління впливатимуть різні чинники, які є специфічними для кожного місцевого утворення, а саме: державна та регіональна політика; цілі та методи роботи; наявність ресурсів; адміністративна практика. [31].

Тому для нормального функціонування системи управління в органах місцевого самоврядування важливо, щоб вона була:

по-перше, простою і доступною для розуміння керівників середньої та нижчої ланки;

по-друге, відповідала політиці та цілям у сфері якості місцевого самоврядування.

2.5 Аналіз вимог стандартів ДСТУ ISO 18091 та ДСТУ ISO 9001

Аналіз вимог стандартів ДСТУ ISO 18091 та ДСТУ ISO 9001 представлено в табл. А.1 додатку А.

За результатами порівняльного аналізу вимог стандартів на системи управління якістю встановлено, що стандарт ДСТУ ISO 18091 містить суттєві додаткові вимоги до впровадження та підтримки системи управління якістю в суб'єктах місцевого самоврядування.

2.6 Висновок

TQM виявився ефективним інструментом управління, який можна застосувати в безлічі секторів. Багато урядів у світі також намагаються слідувати філософії TQM для забезпечення максимального задоволення громадян. Уряди Індії, Бенгладеш, Шрі-Ланки та багатьох інших азіатських країн, як показує огляд, прагнуть досягти якості управління. Органи місцевого самоврядування, які мають обов'язок надавати громадські послуги, можуть краще застосовувати TQM для ефективного надання послуг для забезпечення задоволеності громадян. Але існуючі моделі на TQM базуються на корпоративному або централізованому управлінні. Система управління органами місцевого самоврядування кардинально відрізняється від інших видів управління. Модель TQM з урахуванням принципів децентралізованого управління та структури місцевого самоврядування є вимогою часу. Модель ВДП є спробою в цьому напрямку. [28]

РОЗДІЛ 3

КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ СУБ'ЄКТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ДЛЯ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

3.1 Дослідження вимог стандарту ДСТУ ISO 18091 щодо системи діагностування, яку суб'єкт місцевого самоврядування може використовувати для самооцінювання

В табл. 3.1 наведено фрагмент відповідного аналізу за 9 розділом вимог стандартів ДСТУ ISO 18091 та ДСТУ ISO 9001.

Встановлено, що в ДСТУ ISO 18091 наведено систему діагностування, яку суб'єкт місцевого самоврядування може використовувати для самооцінювання. До складу системи входить методологія оцінювання / діагностування суб'єкта місцевого самоврядування для оцінювання умов його роботи, використовуваних процесів і досягнутих результатів, а також для вдосконалення його адміністративної структури та запровадження дій щодо поліпшення надаваних його замовникам/громадянам продуктів і послуг, щоб його вважали надійним суб'єктом місцевого самоврядування.

Крім того, у цьому ДСТУ ISO 18091 наведено приклади типових продуктів і послуг, пропонованих суб'єктом місцевого самоврядування, а також критерії вимірювання.

Цей ДСТУ ISO 18091 охоплює елементи, які може бути використано замовниками/громадянами для упорядкованого, перевірного та систематичного відстежування дій влади.

Настійно рекомендовано використовувати цей ДСТУ ISO 18091 як перший крок результативного застосування системи управління якістю в суб'єкті місцевого самоврядування. Суб'єкт місцевого самоврядування має розпочати з первинного самооцінювання, а потім спрямувати зусилля на глибше та повніше залучення найвищого керівництва.

Таблиця 2.1 – Фрагмент аналізу вимог за 9 розділом стандартів

ISO 9001:2015	ДСТУ ISO 18091:2020
<p>9 ОЦІНЮВАННЯ ДІЄВОСТІ</p> <p>9.1 Моніторинг, вимірювання, аналізування та оцінювання</p> <p>9.1.1 Загальні положення</p>	
<p>Організація повинна визначити:</p> <p>a) що потрібно піддавати моніторингу та вимірюванню;</p> <p>b) методи моніторингу, вимірювання, аналізування та оцінювання, потрібні для забезпечення вірогідних результатів;</p> <p>c) коли треба провадити моніторинг і вимірювання;</p> <p>d) коли треба аналізувати та оцінювати результати моніторингу та вимірювання.</p> <p>Організація повинна оцінювати дієвість і результативність системи управління якістю.</p> <p>Організація повинна зберігати відповідну задокументовану інформацію як доказ отриманих результатів.</p>	<p>Цей розділ установлює вимоги щодо впровадження моніторингу та вимірювання, щоб забезпечити досягнення очікуваних результатів так, як заплановано.</p> <p>Суб'єкт місцевого самоврядування має визначити що, чому, коли та як треба відстежувати та вимірювати з подальшим аналізуванням і оцінюванням.</p> <p>Суб'єкт місцевого самоврядування має зберігати відповідну задокументовану інформацію як доказ проведеного моніторингу та вимірювання.</p>
<p>9.1.2 Задоволеність замовника</p> <p>Організація повинна провадити моніторинг того, як замовники сприймають ступінь задоволення їхніх потреб і очікувань. Організація повинна визначити методи отримання, моніторингу та аналізування цієї інформації.</p> <p>Примітка. Приклади моніторингу сприйняття замовниками можуть охоплювати опитування замовників, відгуки замовників стосовно наданих продукції та послуг, зустрічі із замовниками, аналізування частки ринку, схвальні відгуки, претензії впродовж гарантійного строку і звіти розповсюджувачів продукції.</p>	<p>Методи, застосовувані для моніторингу задоволеності замовників/громадян, треба вибирати так, щоб забезпечити отримання значущої інформації про рівень задоволеності замовником/громадянином певним продуктом або певною послугою, а також забезпечити збирання їхніх відгуків про те, наскільки важливою для них є певний продукт або певна послуга. Ця інформація потрібна для встановлення адекватних пріоритетів щодо поліпшування цих продуктів або послуг. Треба, щоб цю інформацію було подано у форматі, який наочно демонструє прогрес і тенденції у задоволеності замовника/громадянина.</p> <p>Суб'єкт місцевого самоврядування має визначити та запровадити прийнятні методи на підставі інформації про задоволеність замовника/громадянина, зокрема інформування про ці результати відповідних заінтересованих сторін. Приклади моніторингу та вимірювання задоволеності замовника/громадянина:</p> <ul style="list-style-type: none"> — опитування замовників/громадян; — таємні аудити; — спостереження, пропозиції, зауваження та скарги замовника/громадянина; — опитування та відгуки внутрішніх замовників; — засідання цільових груп; — записи про надзвичайні ситуації замовника/громадянина; — незалежні опитування громадської думки. <p>Суб'єкт місцевого самоврядування має визначити результативні механізми отримання безпосередньо від замовників/громадян інформації за зворотним зв'язком задля оцінювання сприйняття та рівня виконання їх вимог. Одним із видів</p>

ISO 9001:2015	ДСТУ ISO 18091:2020
	<p>механізмів, який треба використовувати, є громадське спостереження, що надає конкретні дані щодо задоволення потреб та очікувань безпосередньо замовників/громадян (див. додаток С).</p> <p>Примітка 2. Див. додаток А щодо настанов.</p> <p>Примітка 3. За потреби для виявлення відмінностей між верствами населення використовують статистичні дані, диференційовані відповідно до таких чинників, як стать, етнічне походження, поштовий індекс, вік тощо.</p> <p>Примітка 4. Див. ISO 10001, ISO 10002, ISO 10003 та ISO 10004.</p>
<p>9.1.3 Аналізування та оцінювання</p>	
<p>Організація повинна аналізувати та оцінювати відповідні дані та інформацію, отримані під час моніторингу та вимірювання.</p> <p>Результати аналізування потрібно використовувати для оцінювання:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) відповідності продукції та послуг; b) ступеня задоволеності замовника; c) дієвості та результативності системи управління якістю; d) результативності планування; e) результативності дій, виконаних щодо ризиків і можливостей; f) дієвості зовнішніх постачальників; д) потреби в поліпшенні системи управління якістю. <p>Примітка. Методи аналізування даних можуть охоплювати статистичні методи.</p>	<p>Суб'єкт місцевого самоврядування має аналізувати та оцінювати дані щодо дієвості системи управління якістю та своїх процесів, а також дані про продукти та послуги, які він надає.</p> <p>За можливості дані треба отримувати з інформаційних систем, що вже є у суб'єкта місцевого самоврядування, наприклад:</p> <ul style="list-style-type: none"> — дані за результатами аналізування системи управління; — інформація, отримувана від адміністративного персоналу та замовників/громадян; — результати аналізування виконання вимог щодо продукту та послуги; — дані про характеристики продуктів і послуг, зокрема щодо відмінностей між об'єктами та фактично наданими продуктами та послугами; — оцінки зовнішніх постачальників; — результати дослідження рівня задоволеності замовників/громадян та інших відповідних заінтересованих сторін; — результати внутрішніх і зовнішніх аудитів; — результати моніторингу та вимірювання на початку, під час і наприкінці процесів; — ідентифікація продуктів і послуг; — результати перевірення та затвердження методів, застосовуваних для моніторингу та вимірювання; — інформація про невідповідні продукти та послуги. <p>Треба, щоб зібрані дані та застосовувані методи аналізування було узгоджено з призначеністю процесу і щоб вони відображали дієвість процесу стосовно досягання цілей. Треба визнати, що процеси суб'єкта місцевого самоврядування часто мають як кількісні, так і якісні характеристики, і що деякі з чинників, які впливають на результативність суб'єкта місцевого самоврядування, перебувають поза безпосереднім контролем суб'єкта місцевого самоврядування. Дані, зумовлені деякими із цих чинників (наприклад, призначений бюджет, політичні чинники, бюрократизм), треба розглядати як частину процесу аналізування даних та</p>

ISO 9001:2015	ДСТУ ISO 18091:2020
	<p>постійного поліпшення, а також їх треба враховувати для аналізування та оцінювання.</p> <p>За можливості суб'єкт місцевого самоврядування має аналізувати зібрані інформацію та дані, застосовуючи, але не обмежуючись цим, числові та графічні методи.</p> <p>Деякими прикладами методів аналізування даних є:</p> <ul style="list-style-type: none"> — концептуальні схеми процесів, зокрема блок-схеми процесів; — гістограми; — кореляційні карти; — карти статистичного контролю; — діаграми Парето; — причинно-наслідкові діаграми; — аналіз характеру та наслідків відмов. <p>Результати аналізування даних треба застосовувати для підтримання постійного поліпшення процесів, продуктів і послуг. Висновки, зроблені за результатами аналізування даних, оцінювання ризиків і можливостей, оцінювання дієвості, аналізування рівня задоволеності замовника/громадянина й аналізування тенденцій може бути використано для поліпшення системи управління якістю та підвищення задоволеності замовників/громадян.</p>
9.2 Внутрішній аудит	
<p>9.2.1 Організація повинна провадити внутрішні аудити в заплановані проміжки часу для отримання інформації про те, чи система управління якістю:</p> <p>а) відповідає:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) власним вимогам організації до її системи управління якістю; 2) вимогам цього стандарту; <p>б) результативно запроваджена та її підтримують.</p>	<p>Якщо суб'єкт місцевого самоврядування планує внутрішні аудити, він має враховувати внутрішні процеси, які можуть вплинути на результативне виконання. Наприклад, треба передбачити такі процеси, як закриття фінансових рахунків, періоди звітності для складання звітів та інші подібні події.</p> <p>Треба розмежовувати внутрішні аудити системи управління якістю та інші внутрішні аудити, які зазвичай проводять в органах влади, наприклад, стосовно використання державних коштів.</p> <p>Важливо, щоб найвище керівництво підтримувало культуру відкритості, копи аудит якості сприймається як засіб поліпшення дієвості, а не як засіб звинувачення в будь-яких проблемах, на які натрапляють.</p> <p>Інформацію, отриману за результатами внутрішніх аудитів, має бути зорієнтовано на оцінювання відповідності дій суб'єкта місцевого самоврядування вимогам, зазначеним у його системі управління якістю та в рекомендаціях цього стандарту. Вимоги системи управління якістю визначають аналізуванням суб'єкта місцевого самоврядування та його середовища функціонування (див. 4.1). Прийняття вимог визначають під час установлення сфери застосування системи управління якістю (див. 4.3).</p>

ISO 9001:2015	ДСТУ ISO 18091:2020
	Суб'єкт місцевого самоврядування має проводити внутрішні аудити в заплановані проміжки часу, визначені найвищим керівництвом, щоб отримати інформацію про результативність своєї системи управління якістю.
<p>9.2.2 Організація повинна:</p> <p>a) планувати, розробляти, виконувати та актуалізувати програму(-и) аудиту, охоплюючи періодичність, методи, відповідальність, вимоги щодо планування і звітність. Потрібно, щоб у програмі(-ах) аудиту було враховано важливість процесів, яких це стосується, зміни, що впливають на організацію, і результати попередніх аудитів;</p> <p>b) визначати критерії аудиту та сферу застосування кожного аудиту;</p> <p>c) добирати аудиторів і провадити аудити так, щоб було забезпечено об'єктивність і неупередженість процесу аудиту;</p> <p>d) забезпечувати звітування про результати аудитів перед відповідним керівництвом;</p> <p>e) виконувати відповідні коригування та коригувальні дії без необґрунтованої затримки;</p> <p>f) зберігати задокументовану інформацію як доказ виконання програми аудиту та результатів аудиту.</p> <p>Примітка. Див. ISO 19011 щодо настанови.</p>	<p>Суб'єкт місцевого самоврядування має планувати, упроваджувати та підтримувати одну чи кілька програм аудиту відповідно до своєї внутрішньої організації. Треба визначити осіб, відповідальних за здійснення внутрішніх аудитів.</p> <p>Треба, щоб суб'єкт місцевого самоврядування:</p> <ul style="list-style-type: none"> — мав настанови щодо добирання та навчання аудиторів, а також забезпечував підтримання та постійне поліпшування їхньої компетентності (див. ISO 19011); — мав відповідні механізми забезпечення того, що про результати аудитів інформуватимуть відповідний персонал та всіх, кого це стосується, у сферах діяльності суб'єкта місцевого самоврядування; — запровадив коригування та коригувальні дії (див. 10.2.1) у тих сферах діяльності, де вони необхідні за результатами аудиту; — документував і зберігав докази проведення аудитів, а також їхні результати (див. 7.5).
9.3 Аналізування системи управління	
<p>9.3.1 Загальні положення</p> <p>Найвище керівництво повинне із запланованою періодичністю аналізувати запроваджену в організації систему управління якістю, щоб забезпечувати її постійну придатність, адекватність, результативність і узгодженість із стратегічним напрямом організації.</p>	<p>Найвище керівництво суб'єкта місцевого самоврядування несе відповідальність за аналізування системи управління якістю в усіх його сферах діяльності. Це аналізування треба проводити за допомогою дій, виконання яких організовано із запланованою періодичністю. Це може охоплювати план аналізування за участю уповноважених осіб, які працюють у різних сферах діяльності суб'єкта місцевого самоврядування.</p> <p>Призначеністю аналізування, яке здійснює найвище керівництво, є забезпечення того, що система управління якістю: придатна для своїх цілей; достатня для своєї призначеності; задовольняє раніше встановленим цілям; узгоджена із стратегічним напрямом суб'єкта місцевого самоврядування; адаптована до змін і тенденцій, які впливають на забезпечення суб'єктом місцевого самоврядування продуктами та послугами своїх замовників/громадян.</p> <p>Аналізування найвищим керівництвом є важливим для належного функціонування системи управління якістю. Підтримання лідерства найвищим керівництвом під час аналізування системи управління якістю треба розглядати як вирішальне в оцінюванні її дієвості.</p>

Ця система діагностування повинна допомогти найвищому керівництву визначити необхідні елементи для роботи суб'єкта місцевого самоврядування та ідентифікувати сфери діяльності для поліпшування, щоб ефективно та прозоро виконувати свої обов'язки перед замовником/громадянином.

Система охоплює структуру самооцінювання на основі 39 показників управління публічними політиками, розподілених на чотири головні категорії. Ці показники визначають продукти та послуги, які має надавати типовий суб'єкт місцевого самоврядування своїм замовникам/громадянам, щоб бути надійним.

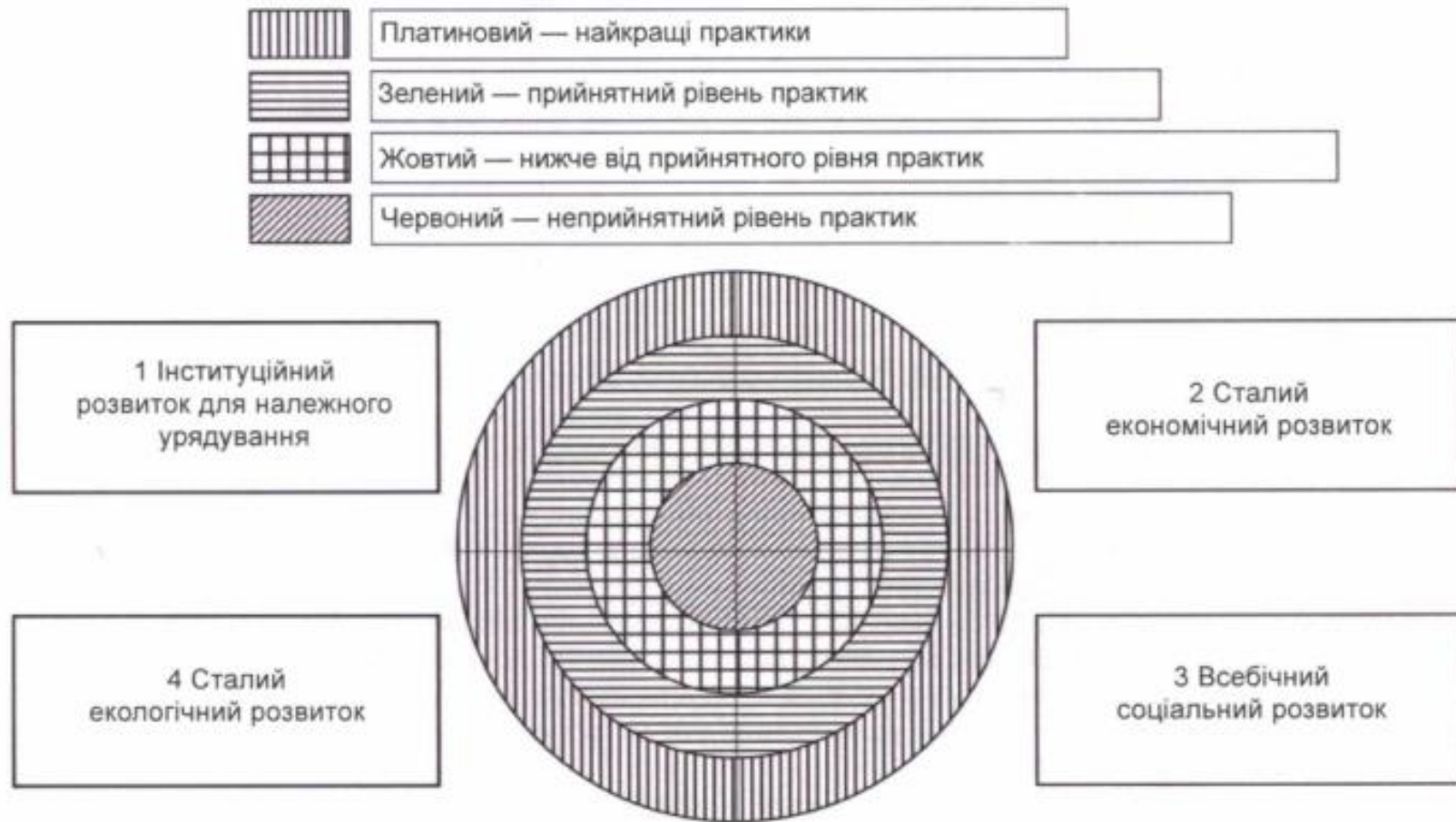
Є такі чотири напрями:

- a) інституційний розвиток для належного урядування;
- b) сталий економічний розвиток;
- c) всебічний соціальний розвиток;
- d) сталий екологічний розвиток.

39 показників цієї системи самооцінювання підтверджено майже 130 документами Організації Об'єднаних Націй та інших всесвітніх організацій, що займаються зв'язками з громадськістю (наприклад, Всесвітня рада з якості на міжнародному рівні визнає ці 39 показників). Кожен із цих 39 показників є остаточним виразом мереж публічних політик, які вертикально з'єднують різні рівні урядування, пов'язані з місцевою територією. Кожен з них суттєво відрізняється від усіх інших 38 згідно з визначенням публічної політики.

Самооцінювання призначено для того, щоб найвище керівництво відповідально та добровільно визначало рівень дієвості щодо кожного з відповідних показників.

Визначено три рівні, «червоний» (графічно позначено діагональним заштриховуванням), «жовтий» (графічно позначено сіткою) та «зелений» (графічно позначено горизонтальним заштриховуванням) див. рис. 3.1:



Примітка. Діаграму запозичено з Програми дій ООН 21 та мексиканської Програми дій місцевих громад.

Рисунок 3.1 – Інструмент оцінювання суб'єкта місцевого самоврядування для інтегрованого управління якістю [29]

— у клітинках, що відповідають рівню «червоний», перелічено основні практики, які відсутні чи не виконуються належно суб'єктом місцевого самоврядування, щоб його вважали надійним;

— «жовтий» означає, що суб'єкт місцевого самоврядування доклав певних зусиль для впровадження основних елементів і має змогу надавати продукти та послуги, що їх потребують;

— «зелений» означає, що прийнятні умови досягнуто та суб'єкт місцевого самоврядування можна вважати надійним.

Треба, щоб процес було ініційовано на нараді, у якій беруть участь усі представники найвищого керівництва, щоб як перший крок кожен представник мав змогу зробити індивідуальне самооцінювання, яке можна негайно перетворити на колективне оцінювання загальної дієвості суб'єкта місцевого самоврядування. Цей крок має показати учасникам, яким чином результати індивідуальних самооцінень можуть привести до підсумку загальної для всіх них оцінки. Наступним кроком є створення документа, що відображає всі подані в цьому додатку 39 показників з такою кількістю підпоказників, яка потрібна для місцевих, регіональних та національних потреб і характеристик. Потім найвище керівництво має зробити докладніше перевіряння на підставі фактів і цифр, застосувавши всі 39 показників стосовно всіх відповідних адміністративних сфер діяльності суб'єкта місцевого самоврядування.

Підпоказники можна змінювати залежно від розміру, виду, потреб чи інтересів суб'єкта місцевого урядування (наприклад, суб'єкта місцевого самоврядування, замовників/громадян або інших відповідних заінтересованих сторін). У кожній сукупності підпоказників має бути застосовано всі різні елементи, пов'язані з її конкретним показником. Різні основні учасники мають погодитися на них і визнати в них своє загальне благо.

Отримана з процесу перевіряння інформація може супроводжуватися пропозиціями щодо дій з поліпшування, які відповідно до цієї методології

мають допомогти суб'єкту місцевого самоврядування перейти від червоного рівня рейтингу через жовтий рівень до зеленого рівня. Крім того, для внутрішніх цілей представники найвищого керівництва мають визначити процеси, які безпосередньо чи опосередковано впливають на досягнуті результати. Для цього рекомендовано звернутися до додатка В і почати використовувати цей стандарт в цілому.

Після збирання всіх відповідних даних отримані результати має бути розглянуто найвищим керівництвом на нараді. Отримана інформація стане основними вхідними даними для прийняття рішень у межах системи управління якістю в суб'єкті місцевого самоврядування. Треба спланувати подальші наради найвищого керівництва, щоб відстежувати виконання дій щодо поліпшення та надати результати перевірення з достовірними фактами та цифрами. Це дасть можливість представникам технічних і експлуатаційних сфер діяльності суб'єкта місцевого самоврядування ефективно та зрозуміло спілкуватися з політиками та топ-менеджерами, відповідальними за вирішення питань урядування.

Після завершення цього кроку найвище керівництво має визначити план дій, щоб зміцнити свої слабкі сторони у діяльності суб'єкта місцевого самоврядування та зніціювати програми робіт, пов'язані з його відповідальністю, обов'язками, проблемами та компетентністю перед своїми замовникам/громадянами.

Таким чином, встановлено що в стандарті ДСТУ ISO 18091 відсутня комплексна система оцінювання дієздатності системи управління якістю суб'єктів місцевого самоврядування, яка б дозволила спів ставити результати роботи різних органів місцевого самоврядування.

3.2 Розроблення комплексної системи оцінювання дієздатності системи управління якістю суб'єктів місцевого самоврядування

Для проведення комплексного оцінювання дієздатності системи управління якістю суб'єктів місцевого самоврядування запропоновано використовувати комплексний показник якості Q , структурна схема його складових наведена на рис. 3.2.

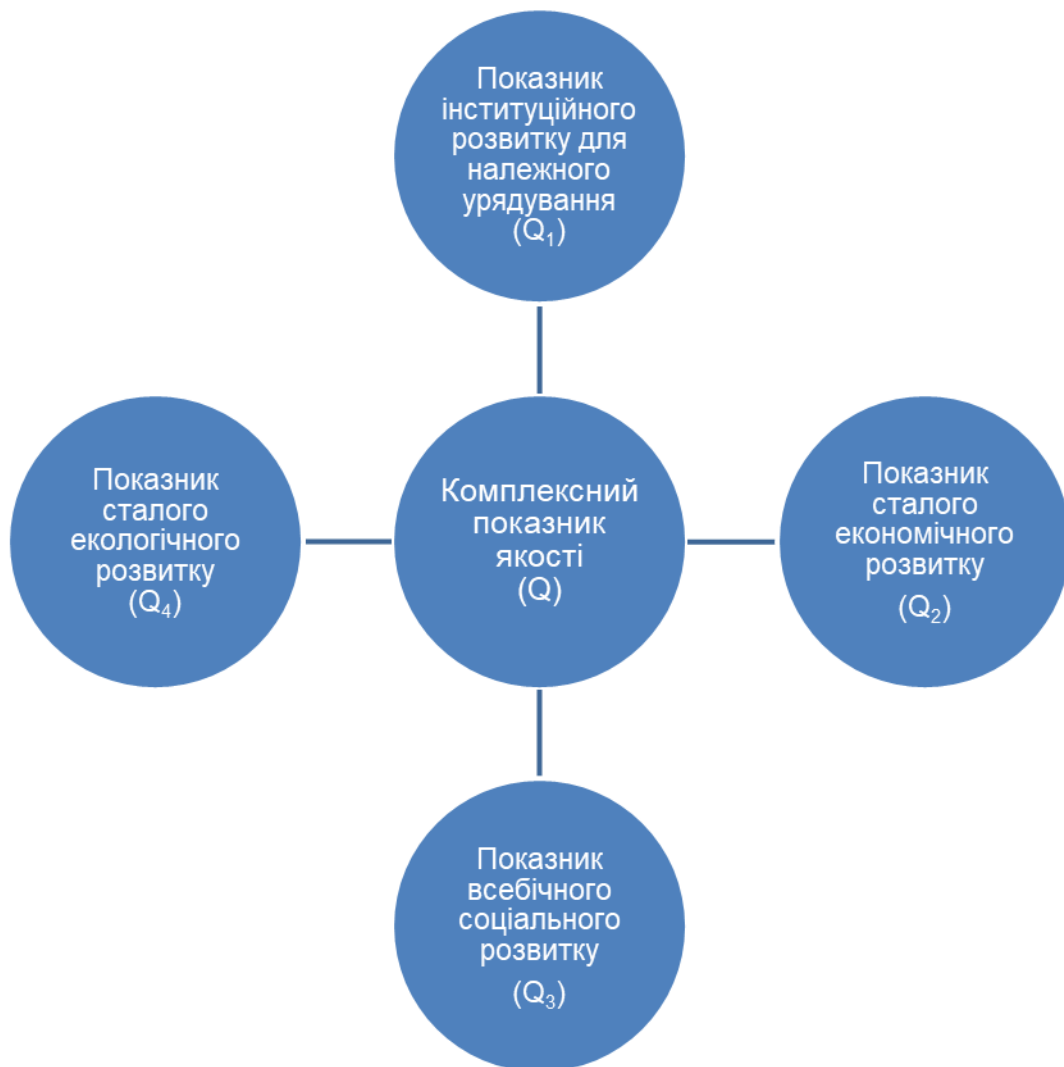


Рисунок 3.2 – Структурна схема комплексного показника якості

Для визначення комплексного показника якості запропоновано використовувати наступний вираз:

$$Q = 0,25 \cdot (Q_1 + Q_2 + Q_3 + Q_4), \quad (3.1)$$

де Q_1 – показник інституційного розвитку для належного урядування, балів;

Q_2 – показник сталого економічного розвитку, балів;

Q_3 – показник всебічного соціального розвитку, балів;

Q_4 – показник сталого екологічного розвитку, балів.

Структура показника інституційного розвитку для належного урядування представлено на рис. 3.3.

Показник інституційного розвитку для належного урядування запропоновано обчислювати за наступним виразом:

$$Q_1 = 0,1 \cdot (Q_{1.1} + Q_{1.2} + Q_{1.3} + Q_{1.4} + Q_{1.5} + Q_{1.6} + Q_{1.7} + Q_{1.8} + Q_{1.9} + Q_{1.10}). \quad (3.2)$$

Структура показника сталого економічного розвитку представлено на рис. 3.4.

Показник сталого економічного розвитку запропоновано обчислювати за наступним виразом:

$$Q_2 = 0,125 \cdot (Q_{2.1} + Q_{2.2} + Q_{2.3} + Q_{2.4} + Q_{2.5} + Q_{2.6} + Q_{2.7} + Q_{2.8}). \quad (3.3)$$

Структура показника всебічного соціального розвитку представлено на рис. 3.5.

Показник інституційного розвитку для належного урядування (Q ₁)	Інтегроване управління якістю (Q _{1.1})
	Партнерство та взаємодія (Q _{1.2})
	Професіоналізація посадових осіб (Q _{1.3})
	Державні фінанси та фінансова відповідальність (Q _{1.4})
	Інформаційно-комунікаційні технології та керування даними (Q _{1.5})
	Верховенство права та права людини (Q _{1.6})
	Прозорість та інформування (Q _{1.7})
	Участь громадян (Q _{1.8})
	Здатність протистояти небезпекам і цивільний захист (Q _{1.9})
	Громадська безпека (Q _{1.10})

Рисунок 3.3 – Структура показника інституційного розвитку для належного урядування

Показник сталого економічного розвитку (Q_2)	Інновації та конкурентоспроможність ($Q_{2.1}$)
	Гідна праця та економічне зростання ($Q_{2.2}$)
	Продовольча безпека та подолання голоду ($Q_{2.3}$)
	Професійне навчання ($Q_{2.4}$)
	Туризм ($Q_{2.5}$)
	Мобільність ($Q_{2.6}$)
	Первинний сектор ($Q_{2.7}$)
	Промисловість, торгівля та споживання ($Q_{2.8}$)

Рисунок 3.4 – Структура показника сталого економічного розвитку

Показник всебічного соціального розвитку (Q ₃)	Публічні послуги (Q _{3.1})
	Спорт, відпочинок і дозвілля (Q _{3.1})
	Міграція та соціальна й етнічна інтеграція (Q _{3.3})
	Тендерна рівність (Q _{3.4})
	Уразливі верстви населення та особи з обмеженими можливостями (Q _{3.5})
	Міцне здоров'я та благополуччя (Q _{3.6})
	Якісна освіта (Q _{3.7})
	Гідне житло (Q _{3.8})
	Мирне співіснування та громадянська культура (Q _{3.9})
	Культурна спадщина (Q _{3.10})

Рисунок 3.5 – Структура показника всебічного соціального розвитку

Показник сталого екологічного розвитку (Q_4)	Якість атмосферного повітря ($Q_{4.1}$)
	Тверді відходи ($Q_{4.2}$)
	Навколишній імідж та привабливість ($Q_{4.3}$)
	Природні ресурси, біорізноманіття та екосистеми ($Q_{4.4}$)
	Міське планування та міський розвиток ($Q_{4.5}$)
	Чиста вода, належні санітарні умови та стічні води ($Q_{4.6}$)
	Охорона ґрунтів ($Q_{4.7}$)
	Доступна за ціною та чиста енергія ($Q_{4.8}$)
	Дії щодо зміни клімату та екологічна освіта ($Q_{4.9}$)

Рисунок 3.6 – Структура показника сталого екологічного розвитку

Показник всебічного соціального розвитку запропоновано обчислювати за наступним виразом:

$$Q_3 = 0,1 \cdot (Q_{3.1} + Q_{3.2} + Q_{3.3} + Q_{3.4} + Q_{3.5} + Q_{3.6} + Q_{3.7} + Q_{3.8} + Q_{3.9} + Q_{3.10}). \quad (3.4)$$

Структура показника сталого екологічного розвитку представлено на рис. 3.6.

Показник сталого екологічного розвитку запропоновано обчислювати за наступним виразом:

$$Q_4 = \sqrt{3} \cdot (Q_{4.1} + Q_{4.2} + Q_{4.3} + Q_{4.4} + Q_{4.5} + Q_{4.6} + Q_{4.7} + Q_{4.8} + Q_{4.9}). \quad (3.5)$$

Інструмент оцінювання суб'єкта місцевого самоврядування для інтегрованого управління якістю – інституційний розвиток для належного урядування представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 — Інструмент оцінювання суб'єкта місцевого самоврядування для інтегрованого управління якістю – інституційний розвиток для належного урядування

Назва показника	Інтегроване управління якістю	
Позначення показника	Q'1.1	
Опис показника	Самоврядування спрямовано на сталий розвиток і стійкість за допомогою інтегрованої системи управління якістю	
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів	
Дії суб'єкта місцевого самоврядування не сплановано та їх не передбачено в бюджеті. Тут немає акценту на сталий розвиток і стійкість.	1	
Дії не контролюють та не оцінюють за допомогою комплексної системи управління якістю	2	
Дії суб'єкта місцевого самоврядування сплановано та їх спрямовано на сталий розвиток, їх контролюють та оцінюють за допомогою системи управління в деяких конкретних процесах або підрозділах	3	
Суб'єкт місцевого самоврядування має інтегровану систему управління якістю	4	
Суб'єкт місцевого самоврядування має інтегровану систему управління якістю зі спрямованістю на сталий розвиток і стійкість	5	

Назва показника	Партнерство та взаємодія	
Позначення показника	Q'1.2	
Опис показника	Партнерство та взаємодія суб'єкта місцевого самоврядування з відповідними заінтересованими сторонами	
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів	
Суб'єкт місцевого самоврядування не бере участь у співпраці на національному, регіональному або міжнародному рівнях.	1	
Є взаємовідносини, політики та заходи, розроблені з органами влади деяких рівнів, суб'єктами місцевого самоврядування або державними, соціальними та приватними структурами	2	
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує деякі дії щодо співпраці на національному, регіональному та міжнародному рівнях.	3	
Є взаємовідносини, політики та заходи, розроблені з органами влади інших рівнів, суб'єктами місцевого самоврядування або державними, соціальними та приватними структурами	4	
Суб'єкт місцевого самоврядування має стратегії взаємодії та співпраці на національному, регіональному та міжнародному рівнях. Ці стратегії узгоджуються з плануванням суб'єкта місцевого самоврядування. Взаємовідносини, політики та заходи розроблено з іншими органами або державними, соціальними та приватними структурами	5	

Назва показника	Професіоналізація посадових осіб	
Позначення показника	Q'1.3	
Опис показника	Компетентність, обізнаність та наступництво посадових осіб	
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів	
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує деякі дії щодо навчання своїх посадових осіб, але не має профілів роботи чи діагностики потреб у навчанні	1	
Суб'єкт місцевого самоврядування має деякі методики для професіоналізації та навчання своїх посадових осіб	2	
Суб'єкт місцевого самоврядування має деякі методики для професіоналізації та навчання своїх посадових осіб. Є профілі роботи та діагностика, але вони непридатні	3	
Суб'єкт місцевого самоврядування має компетентний та відданий персонал. Він має адекватну діагностику потреб у навчанні та прозорі політики для сприяння наступництву, професіоналізму та навчанню посадових осіб	4	
Є регламенти, що встановлюють адекватні профілі роботи, гідні умови праці та докази їх виконання	5	

Назва показника	Державні фінанси та фінансова відповідальність	
Позначення показника	Q'1.4	
Опис показника	Фінансова відповідальність та належне керування фінансами	
Опис критерія оцінювання		Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування залежить від трансферів від органів влади на інших рівнях для фінансування його діяльності. Є оподаткування майна із системою реєстрації земельних ділянок. Однак цей останній неприйнятний.		1
Суб'єкт місцевого самоврядування не має належного контролю над своїм державним боргом		2
Суб'єкт місцевого самоврядування має ефективну систему стягнення податків і доходів із власних джерел. Є оподаткування майна із системою реєстрації земельних ділянок і фінансовим балансом, що стосується керування фінансовим боргом		3
Суб'єкт місцевого самоврядування має прийнятну автономію. Він повністю не залежить від трансферів від органів влади на інших рівнях для фінансування своєї діяльності. Він має ефективну систему стягнення податків і доходів із власних джерел.		4
Суб'єкт місцевого самоврядування має прийнятну автономію. Є оподаткування майна з оновленою системою реєстрації земельних ділянок і фінансовим балансом, що стосується керування фінансовим боргом		5

Назва показника	Інформаційно- комунікаційні технології та керування даними	
Позначення показника	Q'1.5	
Опис показника	Систематичне використання інформаційно-комунікаційних технологій та керування даними для електронного урядування	
Опис критерія оцінювання		Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування використовує інформаційно-комунікаційні технології для внутрішніх процесів, однак не використовує інформаційно-комунікаційні технології для двостороннього спілкування з громадянами чи під час надання своїх послуг		1
Суб'єкт місцевого самоврядування використовує інформаційно-комунікаційні технології для внутрішніх процесів, для двостороннього спілкування з громадянами та під час надання своїх послуг.		2
Суб'єкт місцевого самоврядування використовує інформаційно-комунікаційні технології для внутрішніх процесів, для двостороннього спілкування з громадянами та під час надання своїх послуг. Є стратегії та політики щодо інформаційно-комунікаційних технологій та керування даними		3
Суб'єкт місцевого самоврядування систематично використовує оновлені інформаційно-комунікаційні технології для внутрішніх процесів, для		4

двостороннього спілкування з громадянами та під час надання своїх послуг	
Суб'єкт місцевого самоврядування систематично використовує оновлені інформаційно-комунікаційні технології для внутрішніх процесів, для двостороннього спілкування з громадянами та під час надання своїх послуг. Є планування та впровадження стратегій та політик щодо інформаційно-комунікаційних технологій та керування даними	5

Назва показника	Верховенство права та права людини	
Позначення показника	Q'1.6	
Опис показника	Переважання верховенства права та прав людини на території суб'єкта місцевого самоврядування	
Опис критерія оцінювання		Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування має установи із чинною правовою системою, але не оновленою, щоб сприяти верховенству права		1
Суб'єкт місцевого самоврядування має установи із чинною правовою системою, але не оновленою, щоб сприяти верховенству права. Це не враховує права людини		2
Суб'єкт місцевого самоврядування має установи із чинною правовою системою, щоб доступно та відповідно гарантувати верховенство права та права людини		3
Суб'єкт місцевого самоврядування має установи із чинною та оновленою правовою системою		4
Суб'єкт місцевого самоврядування має установи із чинною та оновленою правовою системою, щоб гарантувати верховенство права та права людини ефективними, доступними та прийнятними методами		5

Назва показника	Прозорість та інформування	
Позначення показника	Q'1.7	
Опис показника	Прозорість, інформування, підзвітність та доступ до інформації відкритого органу влади	
Опис критерія оцінювання		Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування запровадив певні дії, щоб забезпечити прозорість, але це не дає можливості результативно звітувати. Замовники/громадяни не мають доступу до документів, проваджень та подробиць щодо організаційної структури, бюджету програм, а також щодо того, як витрачають гроші		1
Суб'єкт місцевого самоврядування запровадив певні дії, щоб забезпечити прозорість, неупередженість, надійність та цілісність, щоб дати можливість і сприяти результативно звітувати		2
Суб'єкт місцевого самоврядування запровадив певні дії, щоб забезпечити прозорість, неупередженість, надійність та цілісність, щоб дати можливість і сприяти результативно звітувати. Замовники / громадяни мають обмежений доступ до документів, проваджень та подробиць щодо		3

організаційної структури, бюджету програм, а також щодо того, як витрачають гроші	
Суб'єкт місцевого самоврядування має систему прозорості, яка забезпечує повну неупередженість, надійність та цілісність, щоб дати можливість і сприяти результативно звітувати	4
Суб'єкт місцевого самоврядування має систему прозорості, яка забезпечує повну неупередженість, надійність та цілісність, щоб дати можливість і сприяти результативно звітувати. Замовники/громадяни мають доступ до документів, проваджень та подробиць щодо організаційної структури, бюджету програм, а також щодо того, як витрачають гроші	5

Назва показника	Участь громадян	
Позначення показника	Q'1.8	
Опис показника	Демократична культура та залучення громад до публічних політик і програм	
Опис критерія оцінювання		Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування не має процедур щодо сприяння участі громадян чи розвитку демократичної культури		1
Суб'єкт місцевого самоврядування має деякі процедури щодо сприяння участі громадян та розвитку демократичної культури		2
Суб'єкт місцевого самоврядування має деякі процедури щодо сприяння участі громадян та розвитку демократичної культури. Вони охоплюють участь громадян у деяких публічних політиках і програмах та деяких заходах щодо сприяння розвитку демократичної культури		3
Суб'єкт місцевого самоврядування має систему щодо сприяння участі громадян та розвитку демократичної культури		4
Суб'єкт місцевого самоврядування має процедури, що охоплюють участь громадян у розробленні, упровадженні, моніторингу, контролі та оцінюванні своїх публічних політик і програм, а також у сприянні розвитку демократичної культури		5

Назва показника	Здатність протистояти небезпекам і цивільний захист	
Позначення показника	Q'1.9	
Опис показника	Здатність протистояти небезпекам, цивільний захист і аварійні служби	
Опис критерія оцінювання		Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування визначив деякі процедури цивільного захисту щодо надання допомоги населенню в разі надзвичайних ситуацій. Однак не передбачено виконання запобіжних дій		1
Суб'єкт місцевого самоврядування визначив план цивільного захисту та процедури щодо запобігання та надання допомоги в разі надзвичайних ситуацій		2

Суб'єкт місцевого має карту ризиків, надає послуги з екстреної допомоги та періодично проводить інспектування й виконує запобіжні дії, однак не має стратегії подолання наслідків небезпеки	3
Суб'єкт місцевого самоврядування визначив план цивільного захисту та процедури щодо запобігання та надання допомоги в разі надзвичайних ситуацій	4
Суб'єкт місцевого самоврядування має карту ризиків, надає послугу з екстреної допомоги та періодично проводить інспектування й виконує запобіжні дії. Має стратегію подолання наслідків небезпеки	5

Назва показника	Громадська безпека	
Позначення показника	Q'1.10	
Опис показника	Громадська безпека та захист громадян	
Опис критерія оцінювання		Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування має інституційну координацію з органами влади на інших рівнях та вживає заходів щодо запобігання правопорушенням і злочинності		1
Суб'єкт місцевого самоврядування має процедури та проводить навчання, однак не вживає запобіжних дій, і його персонал не має достатнього чи адекватного устаткування		2
Суб'єкт місцевого самоврядування має інституційну координацію з органами влади на інших рівнях і стратегію запобігання насильству, правопорушенням та злочинності. Має устаткування, процедури та проводить навчання		3
Суб'єкт місцевого самоврядування має ефективну інституційну координацію з громадянами та органами влади на інших рівнях і комплексну стратегію запобігання насильству, правопорушенням та злочинності		4
Суб'єкт місцевого самоврядування має ефективну інституційну координацію з громадянами та органами влади на інших рівнях і комплексну стратегію запобігання насильству, правопорушенням та злочинності. Має устаткування, процедури та проводить навчання, і громадяни відчують себе убезпеченими на території суб'єкта місцевого самоврядування		5

Інструмент оцінювання суб'єкта місцевого самоврядування для інтегрованого управління якістю – сталий економічний розвиток представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 — Інструмент оцінювання суб'єкта місцевого самоврядування для інтегрованого управління якістю – сталий економічний розвиток

Назва показника	Інновації та конкурентоспроможність	
Позначення показника	Q'2.1	
Опис показника	Інноваційні альтернативні варіанти економічної діяльності	
Опис критерія оцінювання		Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує поодинокі дії щодо інновацій в економічній діяльності		1
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує поодинокі дії щодо інновацій в економічній діяльності. Однак він не визначив свою економічну базу		2
Суб'єкт місцевого самоврядування має визначену свою економічну базу		3
Суб'єкт місцевого самоврядування має визначену свою економічну базу та виконує поодинокі дії щодо інновацій в економічній діяльності		4
Суб'єкт місцевого самоврядування має визначену свою економічну базу та сприяє економічним інноваціям через програми, орієнтовані на розвиток інноваційних альтернативних варіантів економічної діяльності		5

Назва показника	Гідна праця та економічне зростання	
Позначення показника	Q'2.2	
Опис показника	Можливості отримати гідну роботу та економічне зростання	
Опис критерія оцінювання		Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує дії щодо сприяння створенню робочих місць у державному та приватному секторах. Однак він не має навчальних проектів або не має заходів щодо створення нового бізнесу		1
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує дії щодо сприяння створенню робочих місць у державному та приватному секторах		2
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує дії з просування забезпечення гідної праці в державному та приватному секторах. Ці заходи охоплюють створення нових підприємств, а також навчальні проекти		3
Суб'єкт місцевого самоврядування має стратегію створення та просування забезпечення гідної праці в державному та приватному секторах		4
Суб'єкт місцевого самоврядування має стратегію створення та просування забезпечення гідної праці в державному та приватному секторах. Стратегія охоплює інтегровані політики створення нових підприємств, можливість забезпечити та отримати гідну роботу, а також навчальні проекти для економічного зростання		5

Назва показника	Продовольча безпека та подолання голоду	
Позначення показника	Q'2.3	
Опис показника	Продовольча безпека та подолання голоду	

Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування сприяє постачанню харчових продуктів та фізичному доступу до них своїх замовників/ громадян. Він не має регулярного нагляду з питань продовольчої безпеки	1
Суб'єкт місцевого самоврядування сприяє постачанню харчових продуктів та фізичному доступу до них своїх замовників/ громадян. Він має регулярний та результативний нагляд з питань продовольчої безпеки	2
Суб'єкт місцевого самоврядування сприяє постачанню харчових продуктів, фізичному доступу до них своїх замовників/громадян і пропагує безпечну їжу. Він має регулярний та результативний нагляд з питань продовольчої безпеки	3
Суб'єкт місцевого самоврядування сприяє результативному постачанню харчових продуктів, фізичному доступу до них своїх замовників/громадян і пропагує безпечну та поживну їжу.	4
Суб'єкт місцевого самоврядування сприяє результативному постачанню харчових продуктів, фізичному доступу до них своїх замовників/громадян і пропагує безпечну та поживну їжу. Він має надійний, систематичний нагляд і всебічні записи з питань продовольчої безпеки	5

Назва показника	Професійне навчання
Позначення показника	Q ^{2.4}
Опис показника	Професійне та технічне навчання, постійна освіта та життєва компетентність
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування не має діагностики щодо ринку праці та його попиту в професійному та технічному навчанні для отримання гідної роботи в місцевості, а також до його доступу. Він також не сприяє діям, які відповідають місцевим умовам	1
Суб'єкт місцевого самоврядування не має діагностики щодо ринку праці та його попиту в професійному та технічному навчанні для отримання гідної роботи в місцевості, а також до його доступу.	2
Суб'єкт місцевого самоврядування має точну діагностику щодо ринку праці та його попиту в професійному та технічному навчанні для отримання гідної роботи в місцевості, а також до його доступу. Він має програми просування, але їх недостатньо та вони не відповідають діагностиці	3
Суб'єкт місцевого самоврядування має точну діагностику щодо ринку праці та його попиту в професійному та технічному навчанні для отримання гідної роботи в місцевості, а також до його доступу.	4
Суб'єкт місцевого самоврядування має точні діагностики щодо ринку праці та його попиту в професійному та технічному навчанні для отримання гідної роботи в місцевості, а також до його доступу, зокрема навчальні програми формування життєвої компетентності та підприємництва. Він має програми просування, які відповідають діагностиці	5

Назва показника	Туризм	
Позначення показника	Q'2.5	
Опис показника	Сприяння туризму	
Опис критерія оцінювання		Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування має план з програмами, орієнтованими на розвиток туризму, але він не відповідає місцевим умовам		1
Суб'єкт місцевого самоврядування має план з програмами, орієнтованими на розвиток туризму, але не має перспективи сталого розвитку туризму. Він урахує культурну спадщину та пропагує місцеві продукти та місцеву роботу		2
Суб'єкт місцевого самоврядування має план з програмами, орієнтованими на розвиток туризму, але не має перспективи сталого розвитку туризму. Він урахує культурну спадщину та пропагує місцеві продукти та місцеву роботу. Однак він не має діагностики щодо туристичного потенціалу своєї території		3
Суб'єкт місцевого самоврядування має діагностику щодо туристичного потенціалу своєї території		4
Суб'єкт місцевого самоврядування має діагностику щодо туристичного потенціалу своєї території. Він має план з перспективою сталого розвитку туризму, який урахує культурну спадщину, та пропагує місцеві продукти та місцеву роботу		5

Назва показника	Мобільність	
Позначення показника	Q'2.6	
Опис показника	Стала та безпечна мобільність, комунікаційні маршрути та взаємозв'язок	
Опис критерія оцінювання		Система оцінювання, балів
На території суб'єкта місцевого самоврядування недостатньо послуг щодо мобільності. Недостатня транспортна система та інфраструктура для мобільності		1
На території суб'єкта місцевого самоврядування достатньо послуг щодо мобільності.		2
На території суб'єкта місцевого самоврядування достатньо послуг щодо мобільності. Транспортна система та інфраструктура для мобільності є достатніми з погляду їх потужності, але не якості, привабливості чи внеску в захист довкілля		3
Суб'єкт місцевого самоврядування гарантує надання безпечних, комфортних, всебічних, надійних, ефективних, доступних, зокрема за ціною, та відповідних послуг щодо мобільності для різних вікових груп і груп з особливими потребами. Він підтримує надійну транспортну систему, покращує зв'язок,		4

заохочує немоторизований рух і полегшує перевезення вантажів.	
Є достатня та прийнятна інфраструктура для мобільності з погляду її потужності, якості, привабливості та її внеску в екологічну стійкість та здатності до відновлення	5

Назва показника	Первинний сектор	
Позначення показника	Q'2.7	
Опис показника	Сприяння первинному сталому економічному розвитку (сільському/міському: лісництво, тваринництво, сільське господарство та ін.)	
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів	
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує деякі дії в сфері первинного сектору економіки, але не має діагностики щодо продуктів, виробників та місцевого потенціалу сектору	1	
Суб'єкт місцевого самоврядування має часткову діагностику щодо продуктів, виробників та їх місцевого потенціалу	2	
Суб'єкт місцевого самоврядування має окремі види робіт, але не має стратегії щодо сталого розвитку первинного сектору економіки	3	
Суб'єкт місцевого самоврядування має діагностику щодо продуктів, виробників та місцевого потенціалу первинного сектору.	4	
Суб'єкт місцевого самоврядування має діагностику щодо продуктів, виробників та місцевого потенціалу первинного сектору. Він має стратегії та програми щодо сталого розвитку сектору	5	

Назва показника	Промисловість, торгівля та споживання	
Позначення показника	Q'2.8	
Опис показника	Сприяння сталому розвитку вторинного та третинного секторів економіки та іншого (промисловість, торгівля, послуги та ін.), а також споживання	
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів	
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує деякі дії, пов'язані з промисловістю, торгівлею, послугами та іншим, але не має діагностики щодо галузей промисловості, виробників, продуктів, послуг і місцевого потенціалу	1	
Суб'єкт місцевого самоврядування має часткову діагностику щодо галузей промисловості, виробників, продуктів, послуг і місцевого потенціалу.	2	
Суб'єкт місцевого самоврядування має часткову діагностику щодо галузей промисловості, виробників, продуктів, послуг і місцевого	3	

потенціалу. Він має деякі види робіт, але не має стратегії сталого розвитку, пов'язаного з промисловістю, торгівлею, послугами та іншим	
Суб'єкт місцевого самоврядування має діагностику, яка визначає галузі промисловості, виробників, продуктів, послуги та місцевий потенціал.	4
Суб'єкт місцевого самоврядування має діагностику, яка визначає галузі промисловості, виробників, продуктів, послуги та місцевий потенціал. Він має програми, стратегії, пов'язані з промисловістю, торгівлею, послугами та іншим, а також структурні підрозділи, які відповідають за сталий розвиток, пов'язаний з промисловістю, торгівлею, послугами та іншим	5

Інструмент оцінювання суб'єкта місцевого самоврядування для інтегрованого управління якістю – всебічний соціальний розвиток представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Інструмент оцінювання суб'єкта місцевого самоврядування для інтегрованого управління якістю – всебічний соціальний розвиток

Назва показника	Публічні послуги	
Позначення показника	Q'3.1	
Опис показника	Якісні публічні послуги	
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів	
Суб'єктом місцевого самоврядування охоплено основні публічні послуги майже в усіх громадах і житлах на своїй території, але їх недостатньо	1	
Суб'єктом місцевого самоврядування охоплено основні публічні послуги майже в усіх громадах і житлах на своїй території. їх надають систематично та постійно, але вони не є доступними за ціною та не є якісними	2	
Суб'єктом місцевого самоврядування охоплено основні публічні послуги майже в усіх громадах і житлах на своїй території, їх надають систематично	3	
Суб'єктом місцевого самоврядування охоплено основні публічні послуги майже в усіх громадах і житлах на своїй території, їх надають відповідально, постійно	4	
Суб'єктом місцевого самоврядування охоплено основні публічні послуги майже в усіх громадах і житлах на своїй території, їх надають відповідально, систематично, постійно, за доступною ціною та якісно	5	

Назва показника	Спорт, відпочинок і дозвілля	
Позначення показника	Q'3.2	
Опис показника	Сприяння спорту, відпочинку та дозвіллю	

Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування запроваджує поодинокі дії щодо сприяння спорту та відпочинку на деяких етапах людського розвитку. Він має інфраструктуру для відпочинку та занять спортом, але вона не в належному стані	1
Суб'єкт місцевого самоврядування запроваджує програми щодо сприяння спорту та відпочинку на деяких етапах людського розвитку.	2
Суб'єкт місцевого самоврядування запроваджує програми щодо сприяння спорту та відпочинку на деяких етапах людського розвитку. Він має інфраструктуру для відпочинку та занять спортом, але вона не в належному стані	3
Суб'єкт місцевого самоврядування запроваджує програми щодо сприяння спорту, відпочинку та дозвіллю на кожному етапі людського розвитку.	4
Суб'єкт місцевого самоврядування запроваджує програми щодо сприяння спорту, відпочинку та дозвіллю на кожному етапі людського розвитку. Він має інфраструктуру для відпочинку та занять спортом та її систематично підтримують у робочому стані	5

Назва показника	Міграція та соціальна й етнічна інтеграція	
Позначення показника	Q'3.3	
Опис показника	Міграція та сприяння соціальній та етнічній інтеграції	
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів	
Суб'єкт місцевого самоврядування не виконує дії щодо захисту мігрантів і сприяння недискримінації та рівним правам і можливостям	1	
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує деякі дії щодо захисту мігрантів, боротьби з дискримінацією та сприяння рівним правам та можливостям для всіх людей гідно жити	2	
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує деякі дії щодо захисту мігрантів, боротьби з дискримінацією та сприяння рівним правам та можливостям для всіх людей гідно жити. У деяких випадках суб'єкт місцевого самоврядування організовує консультаційні форуми та розробляє заходи для охоплення громадян всіх етнічних та соціальних груп	3	
Суб'єкт місцевого самоврядування має програми щодо захисту мігрантів, боротьби з дискримінацією та сприяння рівним правам і можливостям для всіх людей гідно жити	4	
Суб'єкт місцевого самоврядування має програми щодо захисту мігрантів, боротьби з дискримінацією та сприяння рівним правам і можливостям для всіх людей гідно жити. Є постійні місця, де громадяни всіх етнічних та соціальних груп можуть брати участь у зустрічах та обговорювати справи суб'єкта місцевого самоврядування	5	

Назва показника	Гендерна рівність
Позначення показника	Q'3.4
Опис показника	Сприяння тендерній рівності

Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування не має політик щодо гендерної рівності та розширення прав та можливостей усіх дівчат і жінок	1
Суб'єкт місцевого самоврядування має політик щодо гендерної рівності та розширення прав та можливостей усіх дівчат і жінок	2
Суб'єкт місцевого самоврядування має політики та виконує дії щодо сприяння тендерній рівності та розширенню прав і можливостей усіх дівчат і жінок	3
Суб'єкт місцевого самоврядування має структурний підрозділ, відповідальний за впровадження програм, політик і виконання заходів щодо сприяння гендерній рівності	4
Суб'єкт місцевого самоврядування має структурний підрозділ, відповідальний за впровадження програм, політик і виконання заходів щодо сприяння гендерній рівності та розширенню прав і можливостей усіх дівчат і жінок	5

Назва показника	Уразливі верстви населення та особи з обмеженими можливостями
Позначення показника	Q _{3.5}
Опис показника	Надання послуг людям з обмеженими можливостями, групам ризику та уразливим верствам населення
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує окремі дії щодо надання послуг соціально незахищеним верствам населення, але не має структурного підрозділу, відповідального за подальші дії	1
Суб'єкт місцевого самоврядування має відповідальний структурний підрозділ, який впроваджує програми забезпечення особливого догляду та надання послуг соціально незахищеним верствам населення, але не має діагностики щодо осіб з обмеженими можливостями, осіб з груп ризику та уразливих верств населення	2
Суб'єкт місцевого самоврядування має відповідальний структурний підрозділ, який впроваджує програми забезпечення особливого догляду та надання послуг соціально незахищеним верствам населення, та іноді проводить діагностики щодо осіб з обмеженими можливостями, осіб з груп ризику та уразливих верств населення	3
Суб'єкт місцевого самоврядування має постійну діагностику щодо осіб з обмеженими можливостями, осіб з груп ризику та уразливих верств населення.	4
Суб'єкт місцевого самоврядування має діагностику щодо осіб з обмеженими можливостями, осіб з груп ризику та уразливих верств населення. Він має відповідальний структурний підрозділ, який упроваджує програми забезпечення особливого догляду та надання послуг соціально незахищеним верствам населення	5

Назва показника	Міцне здоров'я та благополуччя
------------------------	--------------------------------

Позначення показника	Q'3.6	
Опис показника	Сприяння зміцненню здоров'я та поліпшенню благополуччя	
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів	
Суб'єкт місцевого самоврядування не виконує окремі дії, пов'язані з охороною здоров'я	1	
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує окремі дії, пов'язані з охороною здоров'я. Не забезпечено доступ до основних медичних послуг, вакцин і основних лікарських засобів	2	
Суб'єкт місцевого самоврядування має діагностику та програми з охорони здоров'я. Забезпечено доступ до основних медичних послуг і доступ до основних лікарських засобів і вакцин	3	
Суб'єкт місцевого самоврядування сприяє реалізації права на охорону здоров'я. Він має діагностику та програми з профілактики та охорони здоров'я населення з дійовим місцевим комітетом з охорони здоров'я. Забезпечено доступ до основних якісних медичних послуг	4	
Суб'єкт місцевого самоврядування сприяє реалізації права на охорону здоров'я. Він має діагностику та програми з профілактики та охорони здоров'я населення з дійовим місцевим комітетом з охорони здоров'я. Забезпечено доступ до основних якісних медичних послуг і доступ до безпечних, ефективних, належної якості та доступних за ціною основних лікарських засобів і вакцин для всіх	5	

Назва показника	Якісна освіта	
Позначення показника	Q'3.7	
Опис показника	Просування якісної базової освіти	
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів	
Суб'єкт місцевого самоврядування має на своїй території школи базової освіти, але їх недостатньо для задоволення попиту населення	1	
Суб'єкт місцевого самоврядування має достатньо шкіл для задоволення попиту населення на базову освіту	2	
Суб'єкт місцевого самоврядування сприяє якісній та інклюзивній базовій освіті.	3	
Суб'єкт місцевого самоврядування сприяє якісній та інклюзивній базовій освіті. Це забезпечує інвестиції у базову інфраструктуру та поліпшення якості освіти.	4	
Суб'єкт місцевого самоврядування сприяє якісній та інклюзивній базовій освіті. Це забезпечує інвестиції у базову інфраструктуру та поліпшення якості освіти. Є достатньо шкіл для задоволення попиту населення на базову освіту	5	

Назва показника	Гідне житло	
Позначення показника	Q'3.8	
Опис показника	Просування гідного житла	

Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує деякі дії щодо доступу до житла. Не має дій щодо легалізації та інтеграції розселених поселень із правовою гарантією власності на житло	1
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує деякі дії щодо доступу до житла.	2
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує окремі дії щодо доступу до житла з акцентом на вразливі верстви свого населення	3
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує окремі дії щодо доступу до житла з акцентом на вразливі верстви свого населення. Він виконує деякі дії щодо легалізації та інтеграції розселених поселень із правовою гарантією власності на житло	4
Суб'єкт місцевого самоврядування має програми доступу та покращення гідного житла з акцентом на вразливі верстви свого населення. Він має програми щодо легалізації та інтеграції розселених поселень із правовою гарантією власності на житло	5

Назва показника	Мирне співіснування та громадянська культура	
Позначення показника	Q' 3.9	
Опис показника	Сприяння мирному середовищу для загального співіснування та громадянській культурі	
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів	
Не виконуються дії щодо просування політичних і соціальних прав, громадянської освіти, участі громадян і культури соціальної відповідальності	1	
Не виконуються дії щодо просування політичних і соціальних прав	2	
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує деякі дії щодо просування політичних і соціальних прав, громадянської освіти, участі громадян і культури соціальної відповідальності	3	
Суб'єкт місцевого самоврядування має програму просування політичних і соціальних прав, громадянської освіти, участі громадян і культури соціальної відповідальності	4	
Суб'єкт місцевого самоврядування має програму та виконує діяльність з просування політичних і соціальних прав, громадянської освіти, участі громадян і культури соціальної відповідальності	5	

Назва показника	Культурна спадщина	
Позначення показника	Q' 3.10	
Опис показника	Сприяння збереженню культурної, природної та змішаної спадщини	
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів	

Суб'єкт місцевого самоврядування не виконує дії щодо пропагування культурної, природної та змішаної матеріальної спадщини	1
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує деякі дії щодо охорони та пропагування культурної, природної та змішаної матеріальної та нематеріальної місцевої спадщини	2
Суб'єкт місцевого самоврядування має програми щодо охорони та сприяння збереження культурної, природної та змішаної матеріальної та нематеріальної місцевої спадщини.	3
Суб'єкт місцевого самоврядування має програми щодо охорони та сприяння збереження культурної, природної та змішаної матеріальної та нематеріальної місцевої спадщини. Є програма підтримання інфраструктури культурної спадщини	4
Суб'єкт місцевого самоврядування має програми щодо охорони та сприяння збереження культурної, природної та змішаної матеріальної та нематеріальної місцевої спадщини. Є програма підтримання інфраструктури культурної спадщини. Є програма пропагування щодо охорони та сприяння збереження культурної, природної та змішаної матеріальної та нематеріальної місцевої спадщини	5

Назва показника	Подолання бідності	
Позначення показника	Q'3.11	
Опис показника	Зменшити рівень бідності	
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів	
Суб'єкт місцевого самоврядування не виконує дій щодо надання особливого догляду та послуг своєму населенню, яке живе в бідності	1	
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує лише окремі дії щодо надання особливого догляду та послуг своєму населенню, яке живе в бідності	2	
Суб'єкт місцевого самоврядування має зв'язок з проектами від органів влади на інших рівнях та інших державних і приватних організацій щодо зменшення рівня бідності	3	
Суб'єкт місцевого самоврядування має зв'язок з проектами від органів влади на інших рівнях та інших державних і приватних організацій щодо зменшення рівня бідності. Він має відповідальний структурний підрозділ, який упроваджує деякі дії щодо надання особливого догляду та послуг цьому населенню, але в нього Суб'єкт немає діагностики щодо рівня бідності свого населення	4	
Суб'єкт місцевого самоврядування має діагностику щодо рівня бідності свого населення. Є зв'язок з проектами від органів влади на інших рівнях та інших державних і приватних організацій щодо зменшення рівня бідності. Він має відповідальний структурний підрозділ, який упроваджує програми щодо надання особливого догляду та послуг своєму населенню, яке живе в бідності	5	

Назва показника	Діти, молодь та люди похилого віку
Позначення показника	Q'3.12
Опис показника	Захист, інклюзія та розвиток дітей, молоді та людей похилого віку

Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування не виконує дії щодо відвідування молоді та людей похилого віку	1
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує лише окремі дії щодо відвідування молоді та людей похилого віку	2
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує деякі дії щодо дітей, молоді та людей похилого віку. Він має відповідальний структурний підрозділ, але у нього немає діагностики щодо цих верств свого населення	3
Суб'єкт місцевого самоврядування має діагностику щодо потреб дітей, молоді та людей похилого віку	4
Суб'єкт місцевого самоврядування має діагностику щодо потреб дітей, молоді та людей похилого віку. Він має програми та відповідальний структурний підрозділ для захисту, інклюзії та розвитку цих верств свого населення	5

Інструмент оцінювання суб'єкта місцевого самоврядування для інтегрованого управління якістю – сталий екологічний розвиток представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Інструмент оцінювання суб'єкта місцевого самоврядування для інтегрованого управління якістю – сталий екологічний розвиток

Назва показника	Якість атмосферного повітря
Позначення показника	Q^{4.1}
Опис показника	Увага до якості атмосферного повітря
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування не проводить інспекційний контроль викидів забруднювальних речовин від пересувних і стаціонарних об'єктів	1
Суб'єкт місцевого самоврядування проводить лише деякі види інспекційного контролю викидів забруднювальних речовин	2
Суб'єкт місцевого самоврядування має програми щодо забруднювальних речовин від пересувних та стаціонарних об'єктів і проводить деякі види інспекційного контролю викидів забруднювальних речовин	3
Суб'єкт місцевого самоврядування має регламенти та програми щодо інспекційного контролю викидів забруднювальних речовин від пересувних і стаціонарних об'єктів. Він має план дій у надзвичайних ситуаціях, придатний для кожного випадку	4
Суб'єкт місцевого самоврядування має регламенти та програми щодо інспекційного контролю викидів забруднювальних речовин від пересувних і стаціонарних об'єктів. Він має план дій у надзвичайних ситуаціях, придатний для кожного випадку. Його результати є публічними	5

Назва показника	Тверді відходи	
Позначення показника	Q'4.2	
Опис показника	Поводження з твердими відходами	
Опис критерія оцінювання		Система оцінювання, балів
Є багато сміттєзвалищ, де зберігають тверді відходи просто неба. Є маршрути збирання відходів		1
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує деякі дії щодо утилізації твердих відходів		2
Є лише одне сміттєзвалище, де зберігають тверді відходи просто неба та їх зберігання контролюють. Є маршрути збирання твердих відходів. Суб'єкт місцевого самоврядування виконує деякі дії щодо сортування та утилізації твердих відходів		3
Є санітарне сміттєзвалище, яке відповідає офіційним стандартам і регламентам. Воно з покриттям та оснащена системами захисту від забруднення атмосферного повітря, ґрунту і ґрунтових вод.		4
Є система збирання твердих відходів, яка охоплює більшу частину території суб'єкта місцевого самоврядування. Суб'єкт місцевого самоврядування має програми щодо сортування та утилізації твердих відходів		5

Назва показника	Навколишній імідж та привабливість	
Позначення показника	Q'4.3	
Опис показника	Поліпшування навколишнього іміджу	
Опис критерія оцінювання		Система оцінювання, балів
Не виконують дії щодо підвищення навколишнього іміджу території суб'єкта місцевого самоврядування		1
Виконують деякі дії щодо підвищення навколишнього іміджу території суб'єкта місцевого самоврядування		2
Виконують деякі дії щодо підвищення навколишнього іміджу території суб'єкта місцевого самоврядування, почуття ідентичності та приналежності своїх замовників/громадян		3
Є програми покращення щодо підвищення навколишнього іміджу території суб'єкта місцевого самоврядування, почуття ідентичності та приналежності		4
Є програми покращення щодо підвищення навколишнього іміджу території суб'єкта місцевого самоврядування, почуття ідентичності та приналежності, а також здоров'я замовників/громадян через парки, відкритий простір, мистецтво та доступ до природи		5

Назва показника	Природні ресурси, біорізноманіття та екосистеми	
Позначення показника	Q'4.4	
Опис показника	Збереження та захист природних ресурсів, біорізноманіття та екосистем	

Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів
Суб'єкт місцевого самоврядування не виконує дій щодо захисту таких природних ресурсів, як флора та фауна	1
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує деякі дії щодо збереження та захисту флори, фауни, енергетичних і мінеральних ресурсів та має структурний підрозділ, який займається цими питаннями. Однак він не має місцевої діагностики	2
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує деякі дії щодо збереження та захисту флори, фауни, енергетичних і мінеральних ресурсів та має структурний підрозділ, який займається цими питаннями.	3
Суб'єкт місцевого самоврядування має місцеву діагностику, програми та структурний підрозділ, відповідальний за збереження та захист флори, фауни, енергетичних і мінеральних ресурсів	4
Суб'єкт місцевого самоврядування має місцеву діагностику, програми та структурний підрозділ, відповідальний за збереження та захист флори, фауни, енергетичних і мінеральних ресурсів. Його результати є публічними	5

Назва показника	Міське планування та міський розвиток	
Позначення показника	Q ['] _{4.5}	
Опис показника	Система землекористування та міське планування	
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів	
Суб'єкт місцевого самоврядування має деякі регламенти щодо зростання населених пунктів. Однак вони не оновлені. У них не передбачено дій щодо залучення відповідних заінтересованих сторін до розроблення міського планування	1	
Суб'єкт місцевого самоврядування має деякі регламенти щодо зростання населених пунктів. Однак вони не оновлені. У них передбачено дій щодо залучення відповідних заінтересованих сторін до розроблення міського планування	2	
Суб'єкт місцевого самоврядування має регламенти щодо зростання населених пунктів. Вони постійно оновлюються та в них передбачено дії щодо залучення відповідних заінтересованих сторін до розроблення міського планування	3	
Суб'єкт місцевого самоврядування має систему планування та регулювання щодо зростання населених пунктів.	4	
Суб'єкт місцевого самоврядування має систему планування та регулювання щодо зростання населених пунктів. Вона постійно оновлюється та в ній передбачено дії щодо залучення відповідних заінтересованих сторін до розроблення, упровадження, моніторингу, контролювання та оцінювання міського планування	5	

Назва показника	Чиста вода, належні санітарні умови та стічні води
Позначення показника	Q ['] _{4.6}

Опис показника	Гарантування права на чисту воду, належні санітарні умови, оброблення стічних вод	
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів	
Суб'єкт місцевого самоврядування не має ні програм з питань, пов'язаних з водою, ні систем оброблення стічних вод. Він має регламенти, дійову установу та мережу питної води або програму водопостачання та каналізації, але результати є неприйнятними. Він не гарантує право людини на питну воду та санітарні умови принаймні для 75 % усіх замовників/громадян на його території	1	
Є деякі програми збереження та експлуатації джерел водопостачання як підземних, так і поверхневих вод. Суб'єкт місцевого самоврядування має очисні споруди стічних вод, однак цього недостатньо та вони не є адекватними. Він має регламенти, дійову установу та мережу питної води або програму водопостачання та каналізації з недостатніми результатами. Він гарантує право людини на питну воду та санітарні умови принаймні для 75 % усіх замовників/громадян на його території	2	
Є деякі програми збереження та експлуатації джерел водопостачання як підземних, так і поверхневих вод. Суб'єкт місцевого самоврядування має очисні споруди стічних вод. Він має регламенти, дійову установу та мережу питної води або програму водопостачання та каналізації з недостатніми результатами. Він гарантує право людини на питну воду та санітарні умови принаймні для 75 % усіх замовників/громадян на його території	3	
Суб'єкт місцевого самоврядування має програми збереження та експлуатації джерел водопостачання як підземних, так і поверхневих вод. Він гарантує право людини на питну воду та санітарні умови принаймні для 95 % усіх замовників/громадян на його території	4	
Суб'єкт місцевого самоврядування має програми збереження та експлуатації джерел водопостачання як підземних, так і поверхневих вод. Він має очисні споруди стічних вод. Він має регламенти, дійову установу та мережу питної води або програму водопостачання та каналізації. Він сприяє культурі економії води та відповідальному використанню води на території. Він гарантує право людини на питну воду та санітарні умови принаймні для 95 % усіх замовників/громадян на його території	5	

Назва показника	Охорона ґрунтів	
Позначення показника	Q ^{4.7}	
Опис показника	Відповідальність за охорону ґрунтів	
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів	
Суб'єкт місцевого самоврядування не виконує дій щодо лісовідновлення чи виконує лише деякі дії щодо лісовідновлення	1	
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує лише деякі дії щодо лісовідновлення	2	
Суб'єкт місцевого самоврядування має програми щодо боротьби з ерозією, збереження та лісовідновлення. Однак він не має діагностики	3	

Суб'єкт місцевого самоврядування має діагностику та програми щодо боротьби з ерозією та збезлісінням, збереження, відновлення ґрунтів та лісовідновлення.	4
Суб'єкт місцевого самоврядування має діагностику та програми щодо боротьби з ерозією та збезлісінням, збереження, відновлення ґрунтів та лісовідновлення. Стратегію орієнтовано на сталість і відновлюваність екосистем	5

Назва показника	Доступна за ціною та чиста енергія	
Позначення показника	Q'4.8	
Опис показника	Сприяння доступній за ціною та чистій енергії	
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів	
Суб'єкт місцевого самоврядування не виконує дій щодо сприяння доступній за ціною та чистій енергії	1	
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує лише деякі дії щодо сприяння збереженню та підтриманню доступної за ціною енергії	2	
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує лише деякі дії щодо сприяння збереженню та підтриманню доступної за ціною та чистої енергії	3	
Суб'єкт місцевого самоврядування має програми щодо сприяння збереженню та підтриманню доступної за ціною та чистої енергії.	4	
Суб'єкт місцевого самоврядування має програми щодо сприяння збереженню та підтриманню доступної за ціною та чистої енергії. Він має регламенти, дійову установу та мережу	5	

Назва показника	Дії щодо зміни клімату та екологічна освіта	
Позначення показника	Q'4.9	
Опис показника	Дії щодо боротьби зі зміною клімату та екологічна освіта	
Опис критерія оцінювання	Система оцінювання, балів	
Суб'єкт місцевого самоврядування не виконує дій щодо боротьби зі зміною клімату та сприяння екологічній освіті	1	
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує лише деякі дії щодо боротьби зі зміною клімату та сприяння екологічній освіті	2	
Суб'єкт місцевого самоврядування виконує дії щодо боротьби зі зміною клімату та сприяння екологічній освіті. Однак він не має діагностики в контексті місцевих дій	3	
Суб'єкт місцевого самоврядування має діагностику та програми щодо місцевих дій боротьби зі зміною клімату та сприяння екологічній освіті	4	
Суб'єкт місцевого самоврядування має діагностику та програми щодо місцевих дій боротьби зі зміною клімату та сприяння екологічній освіті. Замовників/громадян залучено до постійного поліпшування	5	

Таким чином, для забезпечення адекватного розрахунку любого одиничного показника за представленими в табл. 3.2–3.5 критеріями необхідно використати наступний вираз:

$$Q_{ij} = 0,2 \cdot Q'_{ij}, \quad (3.6)$$

де Q'_{ij} – визначене експертами середнє значення одиничних показників за критеріями, що наведено в табл. 3.2–3.5.

3.3 Висновок

В розділі представлено методика визначення комплексного оцінювання дієздатності системи управління якістю суб'єктів місцевого самоврядування за допомогою поєднання експертного методу та теорії кваліметрії.

Відповідний метод дозволить провадити порівняльний аналіз якості діяльності суб'єктів місцевого самоврядування та посилити напрямки впровадження системи управління якістю відповідно до вимог стандарту ДСТУ ISO 18091.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень щодо ефективної та результативної розбудови місцевого самоврядування, як необхідного демократичного процесу, що сприяє становленню громадянського суспільства та інтеграція в ЄС було встановлено, що в останні 30 років культурний та економічний розвиток держав Західної Європи значною мірою визначався євроінтеграційним процесом. Досить успішний економічний, культурний та соціальний розвиток держав-членів ЄС ґрунтується на спільних цінностях та стандартах.

Однак після завершення бойових дій на території України її застарілі адміністративні структури та політична обструкція, значно можуть ускладнити реалізацію цих інтересів, хоча вони підтримуються багатьма її громадянами. Україна може виконати критерії для вступу до ЄС лише після того, як усі органи місцевого самоврядування та органи влади приведуть свої адміністрації та установи у відповідність до стандартів ISO, схвалених ЄС.

Встановлено, що система управління якістю органів місцевого самоврядування повинна охоплювати всі заходи та процеси, які можуть вплинути на задоволення потреб та очікувань місцевої громади, а також обов'язково узгоджуватися з регіональною та державною владою. Основою для якісного впровадження цих систем управління якістю може стати використання місцевими органами влади процесного підходу. Тому важливо визначити різні типи процесів, які необхідно провести в залежності від типу продуктів і послуг, що надаються місцевій громаді, а також здатності системи забезпечити бажаний результат. [30]

В роботі проведено порівняльний аналіз вимог Аналіз вимог стандартів ISO 18091 та ISO 9001. За результатами якого встановлено, що стандарт ISO 18091 містить суттєві додаткові вимоги до впровадження та підтримки системи управління якістю в суб'єктах місцевого самоврядування.

Для забезпечення можливості провадити порівняльний аналіз якості діяльності суб'єктів місцевого самоврядування та посилити напрямки

впровадження системи управління якістю відповідно до вимог стандарту ДСТУ ISO 18091 в роботі запропоновано методику визначення комплексного оцінювання дієздатності системи управління якістю суб'єктів місцевого самоврядування за допомогою поєднання експертного методу та теорії кваліметрії.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

- 1 Martina Fischer (ed.) 2006. Peacebuilding and Civil Society in Bosnia-Herzegovina. Ten Years after Dayton. Münster: Lit-Verlag, 215-229.
- 2 Council of Peoples of the Assembly of Republika Srpska 2004. Amendments to the Law on Local Self-Government. Banja Luka, 4 October 2004.
- 3 Council of Europe 1995. European Charter of Local Self-Government. European Treaty Series No. 122, 15 October 1985.
- 4 Bosnia-Herzegovina joined the Council of Europe on 24 April 2002.
- 5 Vocekic-Avdagic / Nuhanovic (1999:156).
- 6 Omer Ibrahimagic, Slavo Kukic та Mirko Pejanovic (2003: 14, 23 та 34).
- 7 Amendments to the Constitution of the Federation of Bosnia and Herzegovina, Constitutional Commission of the House of Representatives (Amandmani na Ustav Federacije BiH, Ustavna komisija Predstavnickog doma), Sarajevo 23 September 2004.
- 8 Amendments to the Law on Local Self-Government (Amandmani na Zakon o lokalnoj samoupravi), Banja Luka, 4 October 2004.
- 9 Nacrt Zakona o principima lokalne samouprave u Federaciji BiH, clan 9, Komisija za lokalnu samoupravu Predstavnickog doma Parlamenta Federacije BiH], Sarajevo, Septembar 2004.
- 10 Zakon o lokalnoj samoupravi Republike Srpske, Banja Luka, 13 Septembar 2004, which came into force on 1 January 2005.
- 11 Rajan J.B. Aiming 100% Quality. Kerala Calling. Monthly of Government of Kerala, Thiruvananthapuram, June, 2008, pp. 3-4.
- 12 Rajan J.B and Biju S.K.: People-Friendly Panchayat: ISO 9001: 2008 Through TQM, KILA, Thrissur.
- 13 Rajan J.B and Biju S.K.: Front Office Management of Grama Panchayats in Kerala: Issues and Challenges, Working Paper No. 16, KILA, Thrissur.
- 14 SO 9001:2015Quality management systems — Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>

-
- 15 British Standard Institution. (1991): Quality vocabulary: part 2 concepts and related definition, BSI, London.
 - 16 Atkinson P.E. (1990): Creating Cultural Change, The key to successful Total Quality Management, IFS, Bedford
 - 17 Oakland. (2011): Leadership and policy development- the back bone of TQM, Total Quality Management, text with cases, 3 rd ed., Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford.
 - 18 NAAC. (2003): “ Guidelines for the Creation of the Internal Quality Assurance Cell (IQAC) in Accredited Institutions, A Post-Accreditation Quality Sustenance Activity”, National Assessment and Accreditation Council (NAAC), Bangalore.
 - 19 Sharma,D.D. (2003): Total Quality Management, Principles, Practice and cases, Sulthan Chand & Sons Educational Publishers, New Delhi P192.
 - 20 Mundhe. S.D. (2010): “Implications of TQM for Business Organisations”, Information Age, Nagpur, Vol. 4, No. 1, pp 37-38
 - 21 Hayden. (1992): “Management’s Fatal Flaw: TQM Obstacle”, Journal of Management in Engineering, Vol. 8 No. 2, pp 122-129.
 - 22 Arora K.C. (2010): Total Quality Management, S K Kataria and Sons, New Delhi.
 - 23 Gitlow, Howard S., et.al. (2009): Quality Management, Tata McGraw Hill Education Private Limited, New Delhi
 - 24 Mohanthy R.P. (1992): Quality Management Practices, ed.; Excel Books, New Delhi.
 - 25 Berry.L.L., and Parasuraman.A. (1991): Marketing Services-Competing Through Quality, Free Press, New York.
 - 26 Winn, Robert C., and Robert S. Green. (1998): Applying Total Quality Management to the Educational Process, Tempus publications London.
 - 27 Mehrothra Dheeraj. (2010): “Six sigma in Education: An Initiative towards quality learning”, www.sixsigmaineducation.com, accessed on 18/06/2012.
 - 28 Dr.Biju.S.K and Dr.J.B.Rajan, Modeling of Total Quality

Management for Local Government Institutions, International Journal of Management, 10 (1), 2019, pp. 117-131.

<https://iaeme.com/Home/issue/IJM?Volume=10&Issue=1>

29 ДСТУ ISO 18091:2020 Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у суб'єктах місцевого самоврядування (ISO 18091:2019, IDT)

30 Adaptation of municipal governance mechanisms to european standards
OA Diegtiar, AY Gevorkyan, TV Cherepovska, SH Kuzmenko, NV Mozhaykina
Viešoji politika ir administravimas. ISSN 1648-2603, 2021, 20 (5), 2021

<https://doi.org/10.13165/VPA-21-20-5-02>

31 Vuichenko, M.A., Vasilenko, O.P., and Dyachenko, M.I. 2019. "The Problem of Cost Management in Municipalities". Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics" 1(11): 71-5.