

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Формування та розвиток системи менеджменту якості органу місцевого самоврядування (на прикладі Красилівської міської ради, м. Красилів, Хмельницька обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Освітня програма «Публічне управління та адміністрування»  
Шифр ДРМН.20259.ПЗ



Виконала: студентка 4 курсу група ПУА-20-1  Яна ХВОРОСТОВСЬКА  
Підпис Ім'я, Прізвище  
Керівник ст. викл. кафедри МА  Ірина ГРАБОВСЬКА  
Підпис Ім'я, Прізвище  
Нормоконтролер ст. вимр. косар. МВ  Ірина Грабовська  
Підпис Ім'я, Прізвище  
До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування  Ніла ТЮРИНА  
Підпис Ім'я, Прізвище

14 06 2024р.

Хмельницький 2024

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»  
 Шифр, назва  
 Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» ОП «Публічне управління та адміністрування»  
 Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:   
 Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
 " 14 "  2024 р.

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Хворостовської Яни Юріївни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема: Формування та розвиток системи менеджменту якості органу місцевого самоврядування (на прикладі Красилівської міської ради, м. Красилів, Хмельницька обл.)

керівник роботи Грабовська Ірина Василівна, ст. викладач кафедри менеджменту та адміністрування  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15 лютого 2024р. № 8 дод. 30


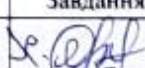

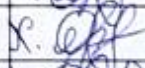


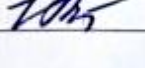

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи удосконалення системи менеджменту якості в органах місцевого самоврядування. 2. Характеристика діяльності та аналіз системи управління Красилівської міської ради. 3. Шляхи удосконалення управління організацією на основі впровадження системи менеджменту якості

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1 Міжнародні та національні стандарти в діяльності органів місцевого самоврядування. 2. Ключові принципи NPM, TQM та менеджменту якості муніципального управління. 3. Сфера застосування стандартів серії ISO 9000:2000. 4. Паспорт Красилівської МТГ. 5. Показники доходної частини бюджету громади. 6. Аналіз видатків бюджету громади за галузевою ознакою. 7. Показники роботи ЦНАП Красилівської міської ради. 8. Матриця SWOT-аналізу Красилівської МТГ. 9. Пропонована модель управління діяльністю ОМС. 10. Розроблений план-графік впровадження ISO 9001:2015 у виконавчих органах міської ради. 11. Пропонований порядок розробки стандарту та регламенту послуги для органів місцевого самоврядування у відповідності з п.7.3 стандарту ISO 9001. 12. Приклад зведеної таблиці для розрахунку результативності застосування СМЯ за критеріями оцінки

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		

7. Дата видачі завдання 15 лютого 2024р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Вибір теми дипломної роботи	лютий 2024
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2024
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	лютий 2024
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	лютий 2024
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	березень 2024
6.	Підготовка першого розділу	квітень 2024
7.	Підготовка другого розділу	травень 2024
8.	Підготовка третього розділу	травень 2024
9.	Підготовка висновків	червень 2024
10.	Здача науковому керівнику	червень 2024
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2024
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024
16.	Захист дипломної роботи	червень 2024

Студентка

  
Підпис

  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
Підпис

  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Хворостовська Я. Ю. Формування та розвиток системи менеджменту якості органу місцевого самоврядування (на прикладі Красилівської міської ради, м. Красилів, Хмельницька обл.).

Керівник роботи – старший викладач кафедри МА Грабовська І.В.  
Дипломна робота бакалавра: 80 с., 9 рисунків, 15 таблиць, 30 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, МІСЬКА РАДА, МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЯКОСТІ.

Досліджено теоретико-методичні основи удосконалення системи менеджменту якості в органах місцевого самоврядування. Розглянуто зміст та завдання системи менеджменту якості в забезпеченні успішної діяльності організації. Визначено особливості функціонування системи менеджменту якості в органах місцевого самоврядування. Досліджено основні підходи до формування моделі системи менеджменту якості з врахуванням вимог стандартів ISO 9001.

Представлено загальна характеристику та результати соціально-економічного аналізу діяльності органу місцевого самоврядування. Проведено оцінювання ефективності функціонування системи менеджменту якості Красилівської міської ради. Виконано аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів середовища системи менеджменту якості органу місцевого самоврядування з використанням методу SWOT-аналізу.

Розроблено пропозиції з удосконалення організаційно-методичного забезпечення проектування та впровадження моделі системи менеджменту для органу місцевого самоврядування на основі вимог стандарту ISO 9001. Представлено рекомендації щодо оцінювання результативності впровадження систем управління якістю в Красилівській міській раді

 Хворостовська Я.Ю.  
підпис та П.І.Б.

« 13 » червня 2024 р.

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	8
1.1 Системи менеджменту якості як основа успішної діяльності організації	8
1.2 Формування моделі системи менеджменту якості з врахуванням вимог стандартів ISO 9001	12
1.3 Особливості функціонування системи менеджменту якості в органах місцевого самоврядування	17
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КРАСИЛІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	22
2.1 Загальна характеристика та соціально–економічний аналіз діяльності органу місцевого самоврядування	22
2.2 Аналіз ефективності функціонування системи менеджменту якості Красилівської міської ради	29
2.3 Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів середовища системи менеджменту якості органу місцевого самоврядування	34
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ	41
3.1 Пропозиції з удосконалення організаційно-методичного забезпечення проектування та впровадження моделі системи менеджменту для органу місцевого самоврядування на основі вимог стандарту ISO 9001	41
3.2 Рекомендації щодо оцінювання результативності впровадження систем управління якістю в Красилівській міській раді	48
ВИСНОВКИ	54
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	57
ДОДАТКИ	60

## ВСТУП

Актуальність теми. Однією з важливих основ побудови соціально-орієнтованого громадянського суспільства є такий інститут громадянського суспільства, як місцеве самоврядування. В Україні достатньо усвідомлюється важливість та значущість органів місцевого самоврядування та докладаються значних зусиль для створення ефективної та результативної системи місцевого самоврядування. Від результативного функціонування інституту місцевого самоврядування багато в чому залежить те, наскільки успішною та швидкою буде побудова демократичного, соціально-орієнтованого суспільства в Україні.

Одним із інструментів підвищення результативності та ефективності функціонування інституту місцевого самоврядування є стандартизація. Стандартизація – діяльність, спрямована на визначення та розроблення вимог, норм і правил, у рамках яких діє орган місцевого самоврядування, виконує свої функції щодо громадян та інших зацікавлених сторін. Нині стандартизацією вже охоплено більшість послуг, які надають органи місцевого самоврядування, і позитивний ефект від такої діяльності стає очевидним.

Стандартизація систем управління органів місцевого самоврядування спрямована на систематизацію всіх аспектів діяльності органів місцевого самоврядування у межах існуючих правових засад місцевого самоврядування. Міжнародні стандарти в галузі управління, що розробляються на основі передових методів управління, дозволять стандартизувати систему управління органу місцевого самоврядування з урахуванням закладених у них інновацій у сфері управління, і тим самим ще більш підвищити результативність роботи органу. Таким чином, стандартизація систем управління на основі інноваційної моделі, закладеної в стандартах ISO 9000, може послужити базовим підґрунтям для створення ефективної системи місцевого самоврядування України, спрямованої на максимальне задоволення потреб і очікувань громадян.

Вивчення світового досвіду дозволяє стверджувати, що переважна кількість органів місцевого самоврядування різних країн світу активно використовує

стандартизацію систем управління у своїй діяльності. І як моделі управління вони вибрали саме моделі, засновані на вимогах міжнародних стандартів.

Також варто зазначити, що уряди багатьох країн надають широку фінансову та організаційну підтримку стандартизації систем управління, і особливо впровадженню систем управління якістю в органах місцевого самоврядування. З цією метою розробляються спеціальні програми та створюються фонди, яким надається підтримка з боку уряду та фінансування за рахунок держави.

У ході дослідження та написання цієї роботи вивчалися роботи в галузі стандартизації та управління якістю, а також у галузі розвитку теорії місцевого самоврядування. Серед зарубіжних авторів насамперед можна виділити таких як Е. Демінг, Т. Джефферсон, Дж. Джуран, К. Ісікава, О. Майєр, А. Фейгенбаум, Т. Фон Йєрінг, Л. Штейн. Серед вітчизняних можна виділити роботи у галузі стандартизації та управління якістю таких авторів, як О. Величко, О. Осадчук, О. Лисенко, а також у галузі місцевого самоврядування – П. Підгаєць, Т. Маматова, І. Бригілевич, Д. Онофрійчук, О. Петришин тощо.

Разом з тим актуальними залишаються питання більш повного обґрунтування на основі стандартизації застосування різних моделей управління в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх сфери діяльності та особливостей, закладених правовими та економічними основами місцевого самоврядування в Україні. Це і спричинило вибір даної теми для написання представленої роботи та зумовило мету дослідження.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретико-методичних основ у галузі стандартизації та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи менеджменту якості органу місцевого самоврядування, спрямованої на постійне поліпшення та максимальне задоволення потреб та очікувань споживачів послуг, що надаються.

Для реалізації поставленої мети в роботі були розглянуті та вирішені такі завдання:

– вивчити сутність системи менеджменту якості, досидіти її основні завдання та роль у забезпечення успішної діяльності організації;

- дослідити існуючі підходи до формування моделі системи менеджменту якості в діяльності органів місцевого самоврядування із застосуванням стандартів ISO 9000;
- розглянути особливості функціонування системи менеджменту якості в органах місцевого самоврядування;
- провести соціально-економічний аналіз діяльності Красилівської міської ради;
- оцінити ефективність функціонування системи менеджменту якості органу місцевого самоврядування на предмет відповідності стандартам;
- виконати аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів середовища системи менеджменту якості Красилівської міської ради;
- запропонувати шляхи удосконалення управління суб'єктом місцевого самоврядування на основі впровадження системи менеджменту якості та обґрунтувати доцільність її впровадження на основі вимог міжнародних стандартів серії ISO 9001.

Об'єктом дослідження є система управління якістю Красилівської міської ради Хмельницької області. Предметом дослідження є відносини, що виникають у процесі розробки та впровадження моделей систем менеджменту та моделі, що базується на вимогах стандарту ISO 9001, в органі місцевого самоврядування..

Теоретичною та методологічною основою в дипломній роботі послужили праці та концепції вітчизняних та зарубіжних науковців та фахівців у галузях економічної теорії, стандартизації, управління якістю, місцевого самоврядування, теорії управління та організації господарської діяльності, міжнародні та вітчизняні нормативні та методичні документи щодо стандартизації, управління якістю та місцевого самоврядування.

Вирішення поставлених завдань здійснювалося з урахуванням нормативно-правових та інформаційних документів, матеріалів вітчизняних та міжнародних конференцій, форумів та семінарів з цієї теми. Інформаційну базу дослідження склали спеціальні та періодичні видання, інформаційні ресурси мережі Інтернет, а також внутрішні положення та нормативні документи обстежуваної організації.

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

## **1.1 Системи менеджменту якості як основа успішної діяльності організації**

В умовах глобалізації, економічної кризи стає особливо важливим успішно вибудувати бізнес-процеси, організувати діяльність фахівців, взаємодію структурних підрозділів, забезпечити процес надання послуг, які задовольняють споживачів та будуть ними придбані. Від цього, зрештою, залежить ефективність діяльності організацій та його сталий розвиток.

Для того щоб забезпечити лояльність клієнтів, замовників, задовольнити їх потреби, змінити бізнес-процеси, підвищити прибутковість, ефективність діяльності, досягти серйозної модернізації на всіх рівнях – від оргструктури та ефективної моделі управління до інформаційно-комунікативних каналів, прозорості, інформаційної відкритості, важливу особливу роль відвести контролю діяльності [22].

Контроль – це управлінська діяльність, завданням якої є кількісна та якісна оцінка та облік результатів роботи організації. У ньому виділяються три основних напрями: постановка завдання, контролю над виконанням робіт, намічених планами, і вжиття заходів із коригування всіх значних відхилень від плану чи самого плану. Ефективно поставлений контроль обов'язково повинен мати стратегічну спрямованість та орієнтуватися на результати.

Система контролю може бути успішною, якщо інтегровано включає стратегічний, тактичний та оперативний контроль.

Стратегічний контроль ставить завдання оцінки та регулювання діяльності організації з позицій виконання нею довгострокових цілей. Тактичний контроль здійснюється як загалом по організації, так і по її ключовим підсистемам, що

відбиває стан внутрішнього середовища організації. Завдання служб, які здійснюють тактичний контроль, – своєчасне виявлення відхилень та проведення коригувальних заходів.

Оперативний контроль виконується щодня за періодами, характерними для оперативного планування. Він включає контроль виконання робіт і методів, що використовуються для виробництва продукції або надання послуг, виконання всіх видів процесів в організації. Доцільно розрізнити контроль системи загалом – всієї організації, контроль її підсистем, елементів. Цей підхід дозволяє розглядати функцію контролю у чіткому взаємозв'язку з об'єктами різної складності, різними функціями.

Зважаючи на те, що успішність діяльності організації визначається лояльністю, задоволеністю замовника, клієнта та оптимальністю бізнес-процесів, важливо виходити зі становища, що сучасна система контролю не може забезпечити ефективну діяльність організацій, якщо в її основі не використовувати міжнародний стандарт ISO 9001. Застосування міжнародного стандарту ISO 9001 дозволяє забезпечити реалізацію функцій стратегічного, тактичного та оперативного контролю. В таблиці А.1 представлено сферу застосування стандартів серії ISO 9000:2000 [14].

Значення об'єктивної оцінки стану організації, правильне застосування методології управління організацією, співвідношення усталеної практики управління з передовим міжнародним досвідом особливо зростає в складних економічних умовах. У стандарті ISO 9001 зосереджені мінімальні вимоги до організації у тому, щоб вона буда успішною, тобто конкурентоспроможною, розвинутою.

Виділяють такі мінімальні вимоги для забезпечення ефективності організації: орієнтація на споживача; постійне підвищення результативності; встановлення вимірних цілей й у організації, й у її підрозділів; правильний розподіл відповідальності та повноважень; встановлення зворотнього зв'язку; раціональне застосування ресурсів; створення ефективного виробничого середовища; застосування процесного підходу.

У багатьох організаціях відсутній контроль правильності ходу реалізації рішень для досягнення поставлених цілей, відсутнє інформаційне забезпечення системи управління, не проводиться аналіз ефективності прийнятих рішень, застосовується складна організаційна структура контролю, не проводиться внутрішній аудит, не реалізовано принцип відповідальності, не забезпечується підвищення ефективності та результативності процесів, системи організації в цілому.

Аналітичні та соціологічні дослідження показують, що застосування міжнародних стандартів серії ISO 9001 призводить до того, що:

- процес зміни організації починається з моменту його впровадження;
- управління організаціям стає більш логічним з появою контролю на всіх етапах;
- відповідальність зростає на всіх рівнях управління організації;
- підвищується якість обслуговування клієнтів, діяльності на всіх ділянках;
- зростає довіра з боку клієнтів та замовників;
- зростають доходи та продуктивність праці;
- підвищується стабільність бізнес-процесів тощо [21].

Перехід організацій на сучасну систему менеджменту якості та подальша її сертифікація є реальним шляхом поліпшення їх економічного стану та прогресивного розвитку. Значних результатів вдається досягти як за рахунок інформаційної підтримки необхідності мати в організаціях ефективну систему менеджменту, що, як мінімум, відповідає вимогам ISO 9001, проведення робіт з сертифікації, освіти керівників та спеціалістів, а також за рахунок державної підтримки робіт з розробки, впровадження, сертифікації систем менеджменту [6].

Аналіз правових основ діяльності місцевого самоврядування показує, що основне завдання діяльності органів місцевого самоврядування – задоволення потреб і потреб громадян та підвищення їх задоволеності послугами [9]. Для цілей стандартизації найбільш застосовним для систем управління органів місцевого самоврядування є стандарт ISO 9001. Аналіз досвіду використання стандартів у сфері систем управління підтвердив, що вимоги міжнародного стандарту ISO

9001 повністю застосовуються до функціонування державних та муніципальних служб.

В результаті аналізу наукової літератури з досліджуваної проблеми, а також з урахуванням трактувань терміна «система менеджменту якості», закріплених у міжнародних та національних стандартах, найточнішим є наступне трактування терміна «система менеджменту якості» – «сукупність елементів, спрямованих на покращення якості». Що стосується діяльності органів місцевого самоврядування, визначення, закріплене в ДСТУ ISO 18091:2020 та застосовуване в органах місцевого самоврядування: система управління якістю органу місцевого самоврядування (quality management system of the local government) – «сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що дозволяють органу встановлювати політику та цілі у сфері якості та забезпечують досягнення цих цілей» [4].

На підставі наявного досвіду впровадження систем управління якістю в діяльність органів місцевого самоврядування можна виділити такі переваги для органів місцевого самоврядування [6]:

- сформульовано стратегію діяльності органів місцевого самоврядування, затверджено політику та цілі в галузі якості;
- розроблено документацію системи менеджменту якості, задокументовано процеси основної діяльності, які уніфікують порядок надання послуг, дозволяють проаналізувати кожен процес та знайти шляхи покращення;
- механізми надання послуг стали більш відкритими, послуги доступними;
- оптимізовано організаційну структуру, покращено взаємодію між структурними підрозділами;
- скорочено контрольні терміни виконання службових документів у 2-3 рази; розгляду запитів громадян із 30 днів до 7-10 днів;
- підвищено простежуваність та прозорість документообігу, уніфіковано систему процесу діловодства;
- підвищено виконавську дисципліну та відповідальність, з'явилися ініціативи щодо покращення своєї роботи та адміністрації в цілому.

Дослідження переконливо показують, що застосування стандарту ISO 9001 має стратегічне, маркетингове, організаційне, технологічне та економічне значення. У ході реалізації рекомендацій та вимог стандарту визначаються процеси, що впливають на функціональне призначення організації та задоволення споживачів, встановлюється послідовність цих процесів, критерії та методи забезпечення ефективності робіт, систематизується інформація, необхідна для підтримки та спостереження за процесами. Очевидно, що ключові фактори успішної діяльності організації та вимоги стандарту збігаються, тому будь-які організації, що застосовують стандарт ISO 9001, стають ефективнішими.

Таким чином, міжнародні стандарти в галузі управління, розроблені на основі передових методів управління, дозволять стандартизувати систему управління органів місцевого самоврядування з урахуванням закладених у них інновацій у галузі управління і, тим самим, ще більше підвищити результативність та ефективність роботи суб'єктів місцевого самоврядування.

## **1.2 Формування моделі системи менеджменту якості з врахуванням вимог стандартів ISO 9001**

У створенні громадянського суспільства, що стало розвивається, важливу роль покликано відігравати місцеве самоврядування. Враховуючи важливість і значущість місцевого самоврядування у вирішенні питань місцевого значення, слід зазначити, що місцеве самоврядування є формою публічної влади, яка здійснюється жителями на певній території як безпосередньо, так і через створювані ними органи місцевого самоврядування відповідно до чинних нормативних правових актів та наявних у розпорядженні та залученими органами місцевого самоврядування ресурсами, з метою надання зацікавленим особам якісних послуг.

Основне завдання органів місцевого самоврядування – надавати населенню якісні, економічно обґрунтовані послуги з неухильним дотриманням законодавства, що вимагає від органів влади місцевого самоврядування вправного управління ресурсами та процесами, що належать до їхньої компетенції. На сьогоднішній день склалися об'єктивні передумови для впровадження міжнародних стандартів управління якістю на рівні місцевого самоврядування, а саме:

- необхідність інновацій;
- необхідність підвищення результативності та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування;
- необхідність підвищення рівня інвестиційної привабливості території з метою залучення інвестицій для розвитку території;
- необхідність підвищення якості життя населення на території муніципального утворення (громади).

Основною метою впровадження та сертифікації системи менеджменту якості в органах місцевого самоврядування є підвищення ефективності та результативності діяльності органів місцевого самоврядування. В таблиці А.2 представлено ключові принципи NPM, TQM та менеджменту якості муніципального управління. Як показують дослідження, діюча система оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування недостатньо орієнтована на думку споживачів державних та муніципальних послуг про їх якість надання. Закріплені в нормативних правових документах показники, спрямовані, в тому числі, і на підвищення рівня задоволеності населенням діяльністю органів місцевого самоврядування, не можуть повною мірою бути показниками, які свідчать про якість органів місцевого самоврядування.

Підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування пов'язане із застосуванням сучасних управлінських технологій. Визнаним у світі методом підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування є стандартизація систем управління з урахуванням норм міжнародних стандартів ISO. Стандарт ISO 9001 (ДСТУ ISO 9001:2000) узагальнює корисний досвід та досягнення компаній усього світу у галузі менеджменту якості. Система менеджменту якості, що відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2015 (ДСТУ EN

ISO 9001:2018), є найбільш визнаною, поширеною, логічною та раціонально документованою. Необхідно розуміти, що стандарт ISO 9001:2015 визначає вимоги до управління діяльністю організації у сфері якості. Таким чином, система менеджменту якості є системою якісного менеджменту організації, що поєднує: взаємодіючі процеси та процедури, компетентний персонал, організаційні та технологічні заходи, плани, документацію. Тобто все, що життєво необхідне організації задля досягнення цілей своєї діяльності.

На рисунку 1.1 показані стандарти, що застосовуються у діяльності органів місцевого самоврядування та галузі діяльності, які можуть бути покращені за допомогою впровадження цих стандартів.



Рисунок 1.1 – Міжнародні та національні стандарти, які застосовуються в діяльності органів місцевого самоврядування

Наразі найпоширенішими стандартами, моделі яких використовуються органами державної влади та місцевого самоврядування у всьому світі, є: ISO 9001:2015 (менеджмент якості); ISO 14001:2015 (екологічний менеджмент); SA 8000:2008 (соціальна відповідальність); ISO 27001:2005 (інформаційна безпека);

OHSAS 18001:2007 (професійна безпека та охорона праці). Крім цих стандартів існує низка національних, моделі яких успішно впроваджуються органами державної влади та місцевого самоврядування.

Для того, щоб впровадити систему менеджменту якості, необхідно провести:

- аудит існуючої системи управління, визначення ступеня її відповідності вимогам стандарту ISO 9001;
- навчання персоналу основним вимогам стандарту ISO 9001, порядку розробки та впровадження СУЯ;
- консультування з розробки документів СМЯ, включаючи надання шаблонів та зразків, та процесу впровадження СУЯ;
- навчання внутрішніх аудиторів СМЯ з числа працівників підприємства;
- вибір органу з сертифікації;
- проведення контрольного аудиту СМЯ підприємства на відповідність вимогам стандарту ISO 9001:2015 та на готовність до сертифікації.

Стандартизація систем управління на основі міжнародно-визнаної інноваційної моделі стандартів ISO 9000 може зробити діяльність органів місцевого управління більш результативною та підвищити задоволеність громадян та інших заінтересованих сторін. В даний час в усьому світі відбувається активне впровадження норм міжнародного стандарту ISO 9001 «Системи менеджменту якості. Вимоги» як на діяльність комерційних організацій, так і на діяльність органів влади.

Особливістю зазначеного стандарту ISO у цьому, що він висуває вимоги до якості управління, тобто, він може бути застосованим як для діяльності комерційних організацій, так для органів влади. З огляду на певну схожість бізнес-процесів комерційних організацій з діяльністю органів влади, у тому числі й органів місцевого самоврядування, впровадження в діяльність органів місцевого самоврядування міжнародних стандартів ISO є способом, що дозволяє підвищити ефективність діяльності органів місцевого самоврядування, ефективно задовольняти поточні та передбачати потенційні запити, потреби та очікування споживачів муніципальних послуг, найефективніше використовувати всі наявні в

місцевих органів влади ресурси, що дозволить суттєво підвищити ефективність діяльності органів місцевого самоврядування. За допомогою системи менеджменту якості органи місцевого самоврядування зможуть спрямовувати свою діяльність та керувати нею з метою задоволення потреб та очікувань місцевого населення та бізнесу.

Важливим моментом при побудові системи управління якістю є створення відповідної моделі. Модель дозволяє: оцінити характеристики як діючої системи, так і проєктованої; порівняти системи та виявити переваги однієї та недоліки іншої з метою покращення, видозміни, модернізації систем; зробити прогноз; виявити фактори, що мають найбільший вплив на функціонування систем та визначити найбільш значущі з них; оптимізувати системи, що дозволить забезпечити найкраще функціонування систем [15].

Модель системи менеджменту якості дає уявлення про особливості дій з управління та однаково добре застосовується економічними суб'єктами різної галузевої власності, що мають свої особливості. Виявлення та врахування таких особливостей у процесі розробки системи менеджменту якості дозволяє розробити модель системи менеджменту якості, яка максимально враховує такі особливості, що сприяє більш ефективному використанню наявних ресурсів з позиції результативності та ефективності, дозволяє надавати послуги якісніше та економічно ефективно, а також сприяє отриманню сертифіката відповідності вимогам міжнародних стандартів.

В даний час розроблено велику кількість моделей систем менеджменту якості, представлених у міжнародних та національних стандартах, науковій та періодичній літературі, рекомендаціях щодо розробки систем менеджменту якості та інших джерел. Більшість із існуючих моделей систем менеджменту якості за формою уявлення є описовими.

Відповідно до положень ДСТУ ISO 18091:2020 «Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у суб'єктах місцевого самоврядування», модель системи якості органу місцевого самоврядування, заснована на процесному підході схематично представлено на рисунку А.3.

Виходячи із змісту представленої моделі системи управління якістю органу місцевого самоврядування можна дійти висновку, що основними елементами зазначеної моделі є: споживачі/ громадяни; менеджмент ресурсів в органі місцевого самоврядування; процеси життєвого циклу послуги в органі місцевого самоврядування; вимірювання, аналіз та поліпшення; відповідальність керівництва органу місцевого самоврядування.

Таким чином, впровадження СМЯ на основі інноваційної моделі, закладеної в стандартах ISO, може стати базою для створення результативної та ефективної системи місцевого самоврядування в Україні, спрямованої на максимальне задоволення потреб та очікувань усіх зацікавлених сторін [21].

### **1.3 Особливості функціонування системи менеджменту якості в органах місцевого самоврядування**

Однією із проблем, які зараз стоять перед суспільством, є проблема довіри громадян до органів державної влади та місцевого самоврядування. В ідеалі органи місцевого самоврядування мають відігравати важливу роль у формуванні громадянського суспільства на основі надання якісних, економічно обґрунтованих послуг з урахуванням законодавчих вимог та обов'язкового дотримання принципу справедливості. Законодавство та справедливість є наріжним каменем у всій системі управління органу місцевого самоврядування. Стандарт ISO 9001:2000 можна використовувати для вирішення цих завдань. Крім того, розроблено та прийнято стандарт IWA 4 «Системи управління якістю. Керівництво по застосуванню ISO 9001:2015 в місцевих органах влади». Це керівництво цікаве ще й тим, що там наведено типові процеси системи управління якістю, а також процедуру самооцінки органу місцевого самоврядування.

При виконанні вимог стандарту дуже важливо визначити сферу поширення його вимог, або сферу дії системи менеджменту якості.

Система менеджменту якості дає органам місцевого самоврядування можливість планування та координації своїх дій, які мають задовольняти потреби громадян та суспільства загалом. Вона являє собою організаційну структуру, а також планування, процеси, засоби та документацію, які дозволяють досягти потрібної якості та постійного вдосконалення продукції та послуг. Система управління якістю ґрунтується на використанні міжнародних стандартів ISO 9001. Їх впровадження в роботу місцевих органів самоврядування дає можливість покращити ефективність та якість послуг, а отже, підвищити довіру кожного громадянина та суспільства загалом до органів влади.

За допомогою ДСТУ ISO 18091:2020 «Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у суб'єктах місцевого самоврядування» можна побудувати ефективну систему менеджменту, яка враховуватиме політику, поставлені цілі та застосовувані методи роботи конкретного органу місцевої влади. У кожному випадку вона є унікальною, але водночас має бути простою та зрозумілою як співробітникам, так і громадянам [4].

Якщо орган хоче створити, вести в роботу та зберігати в чинному стані систему управління якістю йому необхідно:

- встановити сферу її застосування;
- позначити процеси, які при цьому використовуються, їх послідовність та взаємодію;
- встановити методи та показники оцінки результатів;
- забезпечити наявність ресурсів, а також засобів для їх підтримки та відстеження;
- здійснювати необхідні заходи задля досягнення потрібного результату.

Діагностика та аналіз застосовуваних способів менеджменту дозволить виявити ділянки, які необхідно вдосконалювати. Відповідно до ДСТУ ISO 18091:2020 «Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у суб'єктах місцевого самоврядування» методика оцінки базується на 39 показниках [4]. Якщо застосовувані способи відповідають цим критеріям, то якість роботи місцевого органу самоврядування задовільна, і він надає громадянам повний набір послуг.

Показники поділяються на чотири категорії:

1. Загальне управління організацією. Сюди належать такі критерії, як компетентність та наступність персоналу, фінансова відповідальність, використання інформаційних технологій, прозорість та доступність інформації, безпека, соціальний захист тощо.

2. Економічна стійкість. У цій галузі оцінюють сприяння просуванню економічних інновацій, розвитку промисловості, послуг, торгівлі, зайнятості населення.

3. Соціальна допомога. У цій сфері розглядають такі критерії, як забезпечення населення житлово-комунальними послугами, гідним житлом, сприяння зростанню освіченості та соціальній відповідальності населення

4. Екологічна стійкість. Орган місцевого самоврядування повинен гарантувати якість повітря на території поселення, чистоту та збирання відходів, охорону природних, водних ресурсів, ґрунтів, допомагати в екологічній освіті громадян.

На першому етапі оцінку своєї роботи робить кожна посадова особа, потім результати зіставляють та виводять загальну оцінку діяльності органу місцевої влади. На основі аналізу видно, як підсумки роботи кожного підрозділу впливають на загальний результат, та формуються пропозиції щодо поліпшення показників діяльності.

Після введення в роботу системи управління якістю слід організувати внутрішній аудит через певні часові проміжки, щоб перевірити:

- відповідність створеної системи умовам стандарту;
- результат від її застосування;
- працездатність та ефективність.

Процес контролю слід планувати, враховуючи пріоритет ділянок, що підлягають аудиту, а також підсумків попередніх перевірок. Процедура аудиту повинна бути регламентована в окремому документі, в якому відображають вимоги до її проведення, фіксації результатів та оформлення звітності, а також відповідальність осіб, які її проводять. Крім того, орган повинен відстежувати, наскільки громадяни задоволені наданими послугами. Моніторинг може

проводитись у формі опитування конкретних громадян чи вибіркового опитування громадської думки, обговорення у цільових групах. З аналізу отриманих даних вносять корективи у систему управління.

Стандарт ДСТУ ISO 18091:2020 «Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у суб'єктах місцевого самоврядування» не містить умови про обов'язкову сертифікацію органом місцевої влади створеної системи менеджменту, але це можна зробити добровільно. Перевірити відповідність нормам ISO 9001 можна силами власних аудиторів або залучити сторонню організацію. Цю ініціативу часто заохочують регіональні та місцеві органи влади. Добровільна сертифікація демонструє системний підхід до управління якістю та дозволяє досягти високої ефективності у наданні послуг населенню.

У разі залучення сторонньої організації орган місцевого самоврядування може не лише пройти сертифікацію, а й розробити та ввести в дію за її допомогою систему менеджменту. Перед розробкою документації слід проаналізувати:

- національну політику, яка впливає на орган самоврядування, а також регіональну та місцеву;
- спектр послуг, які надає орган;
- діючі нормативно-правові акти та обов'язкові умови;
- організаційну структуру органу: основні посади та професії, оптимальна кількість провідних фахівців;
- обов'язки та рівень компетентності керівних осіб;
- варіанти можливого ризику, наприклад, складності під час обміну інформацією через розходження мов [14].

Документація, що представляє концепцію управління якістю, може складатися з кількох матеріалів: посібник з якості (відображаються норми ISO 9001, які впроваджені у діяльність та орган місцевого самоврядування, який їх виконує); заява про цілі та політику щодо якості надання послуг з доведенням до відома працівників важливості виконання вимог громадян та положень нормативних актів; регламент здійснення основних процесів та управління ними.

## Висновки до розділу 1

Система менеджменту якості у сфері місцевого самоврядування у своїй базовій формі ґрунтується на двох напрямках: особливостях зовнішніх факторів інфраструктури суб'єктів місцевого самоврядування, налагодженні та реалізації внутрішніх бізнес-процесів управління громадою.

Другий елемент системи управління якістю в основному базується на компетенціях та знаннях співробітників установи. Їхня діяльність повинна регулюватися не лише нормативно-правовими актами та стандартами, а й внутрішніми правилами взаємодії з громадянами, регламентами надання послуг. Організація системи менеджменту якості органів місцевого самоврядування побудована насамперед на державних та міжнародних стандартах, що і визначає основний порядок та властивості цих систем. Зокрема, організація даної системи спрямована на підвищення залученості персоналу до діяльності громади, запровадження процесного підходу, надання якісних та своєчасних муніципальних послуг.

Описаний алгоритм аналізу та оцінки ефективності впроваджених систем менеджменту якості дозволить актуалізувати її аспекти та функціональні елементи, підвищуючи ефективність роботи суб'єкта місцевого самоврядування.

Таким чином, метою впровадження системи управління якістю є: підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування; покращення якості роботи муніципальних службовців; підвищення задоволеності населення та підприємців якістю муніципальних послуг; стимулювання економічної активності на території муніципального утворення; сприяння реалізації заходів адміністративної реформи; забезпечення керівництву органів управління можливість переобрання та подальшого кар'єрного зростання.

## **2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КРАСИЛІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

### **2.1 Загальна характеристика та соціально–економічний аналіз діяльності органу місцевого самоврядування**

Красилівська міська територіальна громада належить до одного з перспективних регіонів області щодо вкладання інвестицій завдяки поєднанню наявного економічного потенціалу з вигідним географічним розташуванням в центрі Хмельницької області.

Відстань від Києва до обласного центру 324 км на південний захід, від м. Красилів до обласного центру залізницею 41 км, автошляхом – 36 км. Усього в громаді 1 місто, 30 сільських населених пунктів.

Головним завданням інвестиційної політики громади є широкомасштабне залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій.

Пріоритетним для інвестування в громаді є такі галузі:

- агропромисловий комплекс (виробництво та переробка сільськогосподарської продукції);
- машинобудування;
- харчова промисловість;
- мале підприємництво;
- житлово-комунальне господарство [30].

Здійснюється підтримка і стимулювання участі іноземних інвесторів, підтримка усіх форм власності, які сприяють розвитку економічного потенціалу регіону, зайнятості населення, особливо у сільській місцевості, насиченню ринку товарами власного виробництва, розширенню сфери послуг, покращенню торгівельного обслуговування населення.

Привабливість інвестиційного клімату зумовлена низкою факторів, а саме:

- потужний промисловий потенціал і перспективи його розвитку;
- сприятливі природні та кліматичні умови для інтенсивного розвитку сільськогосподарського виробництва;
- кваліфікована робоча сила та управлінський персонал;
- розвинута інфраструктура транспорту і зв'язку;
- зручне географічне положення;
- розвинута банківська мережа.

Красилівська громада має сприятливе територіальне розташування, зумовлене близькістю до обласного центру. Для розміщення нових виробництв є незадіяні виробничі приміщення, об'єкти незавершеного будівництва.

В громаді достатня кількість кваліфікованих кадрів. Підготовку працівників робітничих професій забезпечує Красилівський професійний ліцей.

Красилівська міська рада Хмельницької області є органом місцевого самоврядування, що представляє Красилівську міську територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами. Красилівська міська рада є юридичною особою і наділяється законодавством власними повноваженнями, в межах яких приймає нормативні та інші акти у формі рішень, забезпечує і здійснює контроль за їх виконанням [30].

Рішення міської ради, прийняті в межах її повноважень, обов'язкові до виконання усіма посадовими особами, підприємствами, установами, організаціями, що розташовані на території громади, а також громадянами, котрі постійно чи тимчасово проживають на території громади.

Діяльність міської ради здійснюється на принципах: народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих та державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами; державної підтримки і гарантії місцевого

самоврядування; підзвітності і відповідальності перед територіальною громадою, її органів і посадових осіб; судового захисту прав місцевого самоврядування.

Матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є: рухоме і нерухоме майно; доходи місцевого бюджету та інші кошти; земля і природні ресурси, що є у комунальній власності територіальної громади.

Міський бюджет є самостійним, він не включається до Державного бюджету України та інших місцевих бюджетів.

Порядок формування ради: міська рада складається з депутатів, які обираються жителями Красилівської міської територіальної громади на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування. Порядок організації і проведення виборів депутатів визначається Законом. Загальний склад ради складається з 26 депутатів.

Красилівський міський голова є головною посадовою особою Красилівської міської ради Хмельницької області. Він організує роботу міської ради та її органів. Міський голова очолює виконавчий комітет міської ради та головує на сесіях ради [30].

В таблицях Б.1-Б.3 представлено паспорт «Красилівської міської територіальної громади», відомості про територіальні громади, що увійшли до складу «Красилівської міської територіальної громади». Також наведено структура апарату «Красилівської міської ради Хмельницької області та її виконавчих органів».

Результати проведеного соціально-економічного аналізу діяльності Красилівської міської ради за 2020-2023 роки зведені у таблицях Б.4-Б.6.

У 2020 році до бюджету Красилівської громади мобілізовано 187,7 млн грн до загального фонду (97,75% від запланованих значень) та 29,3 млн. грн – до спеціального (80,47%). Це трохи менше за планом, але завдяки зростанню закріплених доходів на 2,5 млн. грн у порівнянні з 2019 роком, дефіцит вдалося частково компенсувати.

Найбільше недоотримано коштів з податку на доходи фізичних осіб (6,9 млн грн) та акцизу на пальне (0,8 млн грн).

Бюджет громади отримав 66,8 млн грн трансфертів з інших бюджетів.

Витрати бюджету громади у 2020 році здійснювались відповідно до надходжень та затверджених планів.

Дані по загальному фонду: профінансовано 174,3 млн. грн з 179 млн. грн запланованих (97,35%).

Спеціальний фонд: виконано 80,16 % плану, профінансовано 2,3 млн. грн з 2,9 млн. грн.

Відповідно до податкових надходжень та згідно запланованих показників проводилося фінансування видаткової частини бюджету громади.

З бюджету громади протягом року було перераховано 5,5 млн грн іншим бюджетам у вигляді міжбюджетних трансфертів.

Видатки бюджету виконано на 97,35% по загальному фонду (174,3 млн грн) та 80,16% по спеціальному (2,3 млн грн). Втім 60,7 % видатків спрямовано на освіту, 11 % – на державне управління, 8,5 % – на ЖКГ.

Станом на 01.01.2021 року заборгованості по бюджету не було, як по захищених, так і по незахищених статтях видатків.

У 2021 році до бюджету Краси́лівської громади мобілізовано: 284,2 млн. грн до загального фонду (103,7 % плану) та 10,4 млн. грн до спеціального фонду (115,9 % плану). Це вище затверджених показників.

Без урахування міжбюджетних трансфертів виконання бюджету склало: 106,58% по загальному фонду, 127,9 % по спеціальному фонду. Це свідчить про те, що фінансова ситуація громади у 2021 році була стійкою та динамічною.

Найбільші статті перевиконання бюджету Краси́лівської громади у 2021 році:

– податок на доходи фізичних осіб з інших доходів, крім зарплати: +3,7 млн грн (перевиконання на 119%);

– податок на доходи фізичних осіб з зарплати: +3,3 млн грн (перевиконання на 9%).

Загалом до бюджету громади у 2021 році надійшло 123 млн грн міжбюджетних трансфертів.

Витрати бюджету у 2021 році здійснювались відповідно до надходжень та затверджених планів. Загальний фонд: профінансовано 237,1 млн. грн з 247,2 млн грн запланованих (95,9 %). Спеціальний фонд: виконано 97,6 % плану, профінансовано 10,1 млн. грн з 10,4 млн. грн.

З бюджету громади протягом року було перераховано 0,9 млн. грн іншим бюджетам у вигляді міжбюджетних трансфертів.

Розглянемо структуру видатків та боргову ситуація бюджету Красилівської громади у 2021 році.

Більшість коштів бюджету громади у 2021 році було спрямовано на:

- освіти – 59,4 %;
- державне управління – 10,9 %;
- житлово-комунальне господарство – 4,9 %.

Станом на 01.01.2022 року заборгованості по бюджету не було, як по захищених, так і по незахищених статтях видатків. Це свідчить про те, що бюджетні кошти використовувались економно та відповідально, а також про те, що фінансова ситуація громади є стійкою.

За 2022 рік бюджет Красилівської міської територіальної громади виконано з надлишками. До загального фонду мобілізовано 102,11 % коштів, до спеціального – 84,1 %. Найбільше перевиконання спостерігається по ПДФО з військових виплат та акцизах на роздрібну торгівлю підакцизними товарами. Витрачено 93,81 % коштів загального та 86,17 % спеціального фондів. З бюджету громади перераховано 1902,1 тис. грн. іншим бюджетам.

До загального фонду мобілізовано 266,026 млн. грн (102,11 %), до спеціального – 46,86 млн. грн (84,1 %).

Перевиконання: ПДФО з військових виплат – 5,758 млн. грн, акцизи на роздрібну торгівлю підакцизними товарами – 2,464 млн. грн.

Бюджетні трансферти: отримано 79,185 млн грн, перераховано 1,902 млн грн. Витрачено: 252,325 млн грн з 268,974 млн. грн загального фонду (93,81 %), 40,515 млн. грн з 47,214 млн грн спеціального фонду (86,17 %).

За підсумками 2023 року бюджет Краси́лівської міської територіальної громади виконано з перевищенням запланованих показників.

Фактичні надходження до бюджету більше затверджених на 19,2 млн. грн (105,9 %). Перевиконання запланованих власних доходів становить – 108,8 % при фактичному значенні 246,9 млн. грн.

Як і у попередній рік, найбільше перевиконання спостерігається по ПДФО з військових виплат та акцизах на роздрібну торгівлю підакцизними товарами..

Більшість коштів бюджету громади у 2023 році було спрямовано на:

- освіту – 52,9 %;
- державне управління – 9,8 %;
- житлово-комунальне господарство – 8,9 %.

Загальна динаміка зростання дохідної частини бюджету громади у 2020-2023 роках наступна:

- темпи росту доходів бюджету становлять 179,7 %;
- темпи зростання власних доходів – 199,4 % (див. рисунок 2.1).

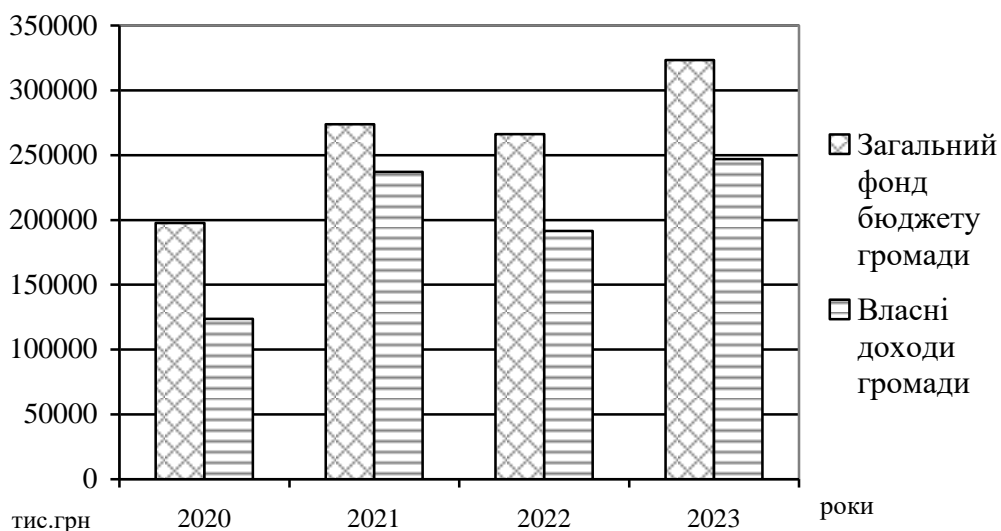


Рисунок 2.1 - Динаміка показників дохідної частини бюджету громади

В загальній структурі податкових надходжень найбільші темпи зростання:

- інші податки, які включають також плату за надання адміністративних послуг (420,1 %); акцизний збір (300,1 %);
- податок на майно (223,4 %) (див. рисунок 2.2).

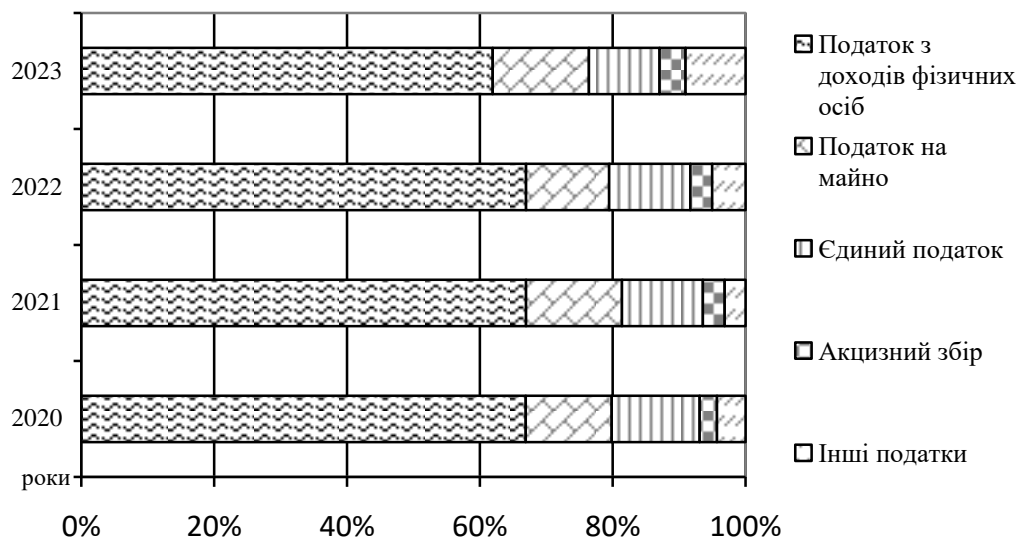


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни структури власних доходів громади

Окремо проаналізуємо зміни в загальній галузевій структурі видатків бюджету Краси́лівської МТГ, які відображено на рисунку 2.3.

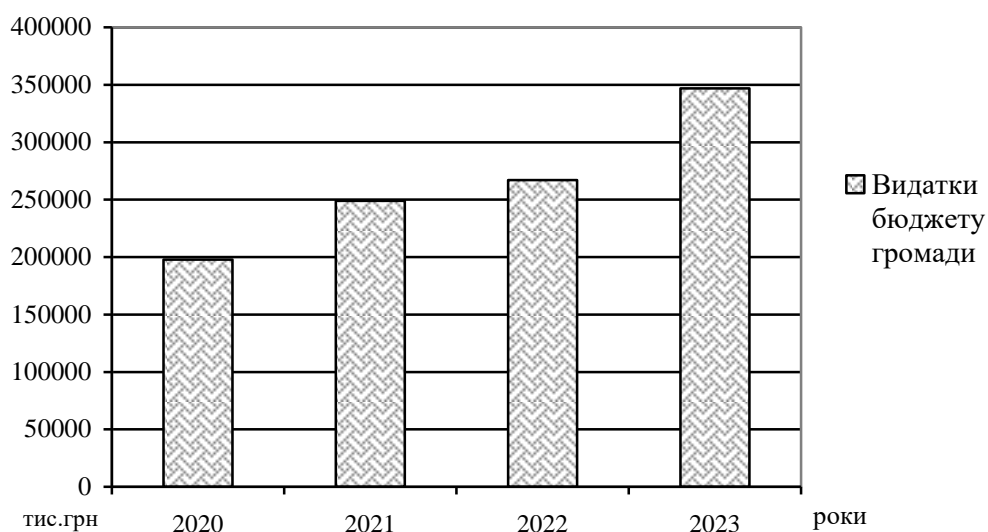


Рисунок 2.3 – Динаміка видатків бюджету громади за 2020-2023 роки

Найбільшими темпами зростали видатки на охорону здоров'я – 791,1 %. Значні темпи показали видатки на фізичну культуру і спорт (251,4 %), фінансову підтримку Збройних сил України (236,4 %) соціальний захист та соціальне забезпечення населення громади (219,4 %).

## **2.2 Аналіз ефективності функціонування системи менеджменту якості Красилівської міської ради**

Органи місцевого самоврядування мають постійно вдосконалюватись із метою ефективного виконання власних та делегованих їм повноважень та реалізації постійно зростаючих очікувань членів територіальних громад. Саме тому сучасні вимоги до роботи органів місцевого самоврядування спираються на ефективні стандарти Міжнародної організації з сертифікації з питань управління якістю, які до недавнього часу асоціювалися виключно з комерційною діяльністю. В Україні наразі цей процес тільки починає набирати обертів, однак його актуальність з часом постійно зростає.

У відповідності до пробного ДСТУ-П ІВА 4 «Системи керування якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 в суб'єктах місцевого самоврядування», затвердженого Наказом Держспоживстандарту України №310 від 24.10.2006 року, до типових процесів комплексного управління якістю в суб'єктах місцевого самоврядування включають представлені на рисунку Б.7.

Наразі діючим є ДСТУ ISO 9004:2018 «Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху» (ISO 9004:2018, IDT), прийнятий у 2018 році, положення якого можуть використовувати органи місцевого самоврядування при впровадженні систем менеджменту якості.

Запровадження системи управління якістю муніципальних послуг органами місцевого самоврядування в Україні є не кінцевою метою, а лише початком шляху до розвитку та подальшого вдосконалення системи органів місцевого самоврядування в Україні. Такий розвиток залежить від міських голів, виконавчих комітетів рад, депутатів міської ради, всіх працівників виконавчих комітетів. Механізми стандарту ISO 9001:2000 можуть у цьому допомогти, але вони не замінять професійної етики, професіоналізму та прагнення покращувати процес надання соціальних послуг членам територіальних громад.

У Красилівській міській раді ідея необхідності підвищення якості

муніципальних послуг зародилася у 2019 році, коли розпочато активну співпрацю із Програмою ООН по впровадженню заходів «Муніципальної програми врядування та сталого розвитку». Відправною точкою у реалізації проекту стало розпорядження міського голови №188-р від 11 грудня 2019 року «Про початок впровадження системи менеджменту якості в виконавчих органах міської ради Згідно із вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2000» із додатком №1 «Склад робочої групи по впровадженню системи менеджменту якості» (у складі 22 осіб). Загалом, уся документація по реалізації проекту разом із нормативними документами, необхідними для супроводження процесу, зберігається в окремій справі в уповноваженого системи управління якістю в структурних підрозділах виконавчого комітету міської ради та в інших виконавчих органах міської ради.

Залучення спеціалізованої організацію та укладання з нею договору співпраці дозволило протягом 2020 року провести близько 50 тренінгів з апаратом виконавчого комітету міської ради для вирішення питань, пов'язаних із впровадженням системи управління якістю. Паралельно з тренінгами співробітникам видавались конкретні задачі по опрацюванню необхідної документації, яка в майбутньому використовуватиметься персоналом апарату. В результаті, було розроблено близько 100 інформаційних технологічних карт за типовими питаннями, що можуть бути предметом звернення громадян до міської ради, наприклад, по виділенню земельної ділянки, отриманню дозволу на будівництво, переведенню житлового фонду у нежитлове приміщення і т.д. Це, насамперед, допоможе скоротити строки розгляду заяв громадян, а також мінімізувати контакти жителів по їхньому одному конкретному зверненню з посадовими особами міської ради та її виконавчого органу.

Поряд з тим, зарад триває перебудова та формування нової організаційної структури апарату. Впровадження оновленої структури повинно викоринити паралелізм у виконанні функцій фахівців виконавчого комітету міської ради. До складу комітету за новою організаційною структурою включено особу, відповідальну за контроль над системою якості.

Розробка та впровадженням системи управління якістю муніципальних вимагає тривалої підготовки, що потребує значного відволікання персоналу апарату від основної діяльності. Регулярно працівники беруть участь в тренінгах та практичній роботі по розробці документації системи управління якістю. Так було вже розроблено 5 процедур, 15 інструкцій, Настанова з якості, етичний кодекс, вимоги, реєстри та інша документація.

Наступний етап – проведення після завершення підготовчого етапу внутрішній аудиту виконаної роботи та подання заяви на отримання сертифікату відповідності послуг зазначеному стандарту.

У результаті покращення якості управління та послуг очікується підвищення рівня задоволеності жителів міста роботою органів місцевого врядування, викорінення елементів корупції, «волокити» або суб'єктивного підходу до вирішення питань, з якими звертаються громадяни до місцевих органів влади. Необхідно наближати стиль роботи апарату до європейських стандартів та постійно підтримувати високий рівень якості надання муніципальних послуг.

Управління системою надання муніципальних послуг включає сукупність заходів та дій щодо регулювання сфери виробництва муніципальних послуг, прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на надання всього різноманіття громадських послуг місцевого значення, а також щодо контролю виконання та застосування заходів відповідальності. Зміна підходу до управління наданням муніципальних послуг має бути спрямована на заміну адміністративних методи управління економічними.

На сайті Красилівської міської ради оприлюднено «перелік адміністративних послуг, які надаються через Центр надання адміністративних послуг Красилівської міської ради»<sup>1</sup>.

Успішну роботу в сфері реалізації адміністративних процесів, забезпечення якості надання державних та муніципальних послуг для жителів Красилівського району має забезпечити вирішення п'яти основних завдань, а саме:

---

<sup>1</sup> <https://krasyliv-rada.gov.ua/perelik-administrativnih-poslug-13-21-31-18-01-2021/>

1. Управління за результатами: передбачає зміна підходу до планування та управління в цілому, перехід на стратегічне планування із встановленням цільових показників. Це дозволить намітити «проривні напрямки», чітко визначити «центри відповідальності», перейти від системи контролю до системи контролінгу.

2. Стандартизація та регламентація: основний недолік діючої системи надання державних та муніципальних послуг – відсутність адміністративних регламентів, що впорядковують процес їх надання та отримання. Ухвалення адміністративних регламентів дозволяє визначити оптимальну чисельність державних та муніципальних службовців, підвищити якість послуг.

3. Оптимізація функцій органів місцевого самоврядування та протидія корупції: згідно з проведеною ревізією функцій та повноважень виконавчих органів державної влади Хмельницької області, 30% з них виявилися не відповідними чинному законодавству, тобто надмірними чи дублюючими. Таким чином, необхідно внести зміни до Положення про органи виконавчої влади області та місцевого самоврядування. Будь-яке рішення про внесення змін до структури та штатів органів місцевого самоврядування громади має прийматись після доведення такої необхідності на Раді з проведення адміністративної реформи.

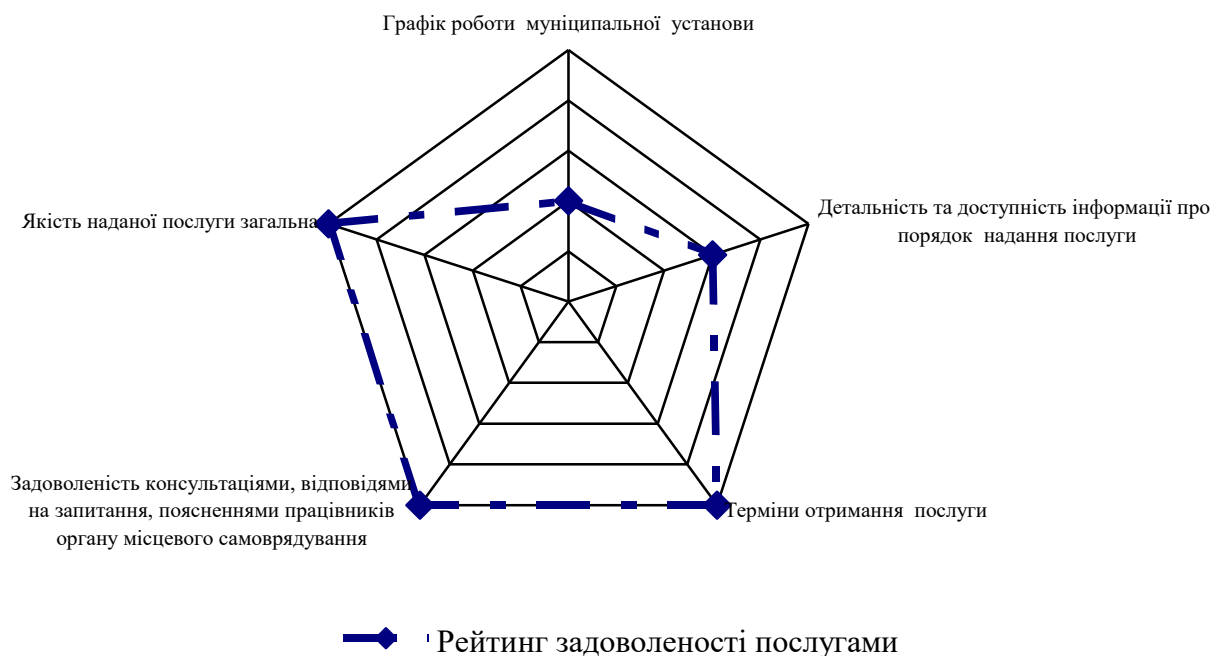
4. Підвищення ефективності взаємодії органів місцевого самоврядування та суспільства: важливу роль у цій роботі необхідно відвести взаємодії із засобами масової інформації. Проводити соціологічні дослідження «Моніторинг адміністративної реформи в Хмельницькій області», результати якого будуть використані для оцінки виконаної роботи та враховані під час планування заходів адміністративної реформи; модернізація системи інформаційного забезпечення органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, удосконалення системи електронного документообігу.

Дані аналізу якості адміністративних послуг, що надаються, на підставі вияву ступеня задоволеності заявників певною групою показників, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Рейтинг середніх оцінок задоволеності заявників показниками послуг

№	Показник послуги	Середній показник масиву від 1 до 5 балів
1.	Графік роботи муніципальної установи	4,5
2.	Детальність та доступність інформації про порядок надання послуги	4,6
3.	Терміни отримання послуги	4,8
4.	Задоволеність консультаціями, відповідями на запитання, поясненнями працівників органу місцевого самоврядування	4,8
5.	Якість наданої послуги загалом	4,8

В результаті аналізу вищеназваних показників якості послуг за шкалою від 1 до 5 балів було отримано середні абсолютні оцінки загалом з державних та муніципальних послуг (на прикладі Красилівської міської територіальної громади). В опитуванні брали участь респонденти різних вікових груп<sup>2</sup>. Як видно з таблиці, середні оцінки задоволеності заявників показниками державних послуг загалом показують достатній рівень якості надання послуг.



**Рисунок 2.4 – Профіль рейтингу середніх оцінок задоволеності заявників показниками муніципальних послуг**

<sup>2</sup> За результатами проведеного співробітниками аудиторської служби моніторингу якості наданих послуг

Більш високо (4,8 балів) респонденти оцінили задоволеність консультаціями, відповідями на запитання, поясненнями співробітників муніципальної установи, якість послуги загалом (див. рисунок 2.4). Незважаючи на те, що загальні середні показники за досліджуваними послугами високі (в інтервалі 1-5), і респонденти в цілому задоволені якістю і доступністю інформації про надані послуги, лише незначна частина з них зверталася до «єдиного порталу державних послуг Дія». Отже, респонденти скористалися лише інформацією щодо надання електронних послуг.

У ході дослідження встановлено, що необхідно розмежувати документи, які громадянин дійсно має надавати в муніципальну службу для реалізації свого права на одержання тієї чи іншої послуги, та документи, які сам орган виконавчої влади в рамках звернення (заяви) громадянина зобов'язаний отримати в рамках міжвідомчої взаємодії державних структур.

Аналіз результатів роботи ЦНАП Красилівської міської ради представлено в таблиці Б.8. Проведений аналіз свідчить про зростання кількості звернень громадян щодо отримання різних державних та соціальних послуг. Значно збільшилася за останні три роки кількість звернень з питань отримання довідки про взяття на облік внутрішньо переміщеної особи (у 26 разів) та надання допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам (у 19 разів). Через Додаток державних он-лайн послуг «Дія» прийнято від громадян та подано суб'єктам наданням адміністративних послуг більше на 237,8 %.

### **2.3 Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів середовища системи менеджменту якості органу місцевого самоврядування**

Серед найбільш важливих факторів, які визначають формування і розвиток системи менеджменту якості органу місцевого самоврядування виділимо наступні.

Розпочинаючи роботу по запровадженню системи управління якістю муніципальних послуг, слід пам'ятати про труднощі, які можуть призвести до невдалої реалізації цієї ініціативи або досягнення лише формальних її результатів:

1. Неправильна мотивація або відсутність чіткого уявлення про цілі цієї роботи. Більшість міських голів, зацікавлених у сертифікації у відповідності до стандарту ISO, роблять це тому, що вважають, що це допоможе місту залучити зовнішніх інвесторів або сприятиме утвердженню їх як лідерів муніципального руху. Як про поліпшення якості послуг думає лише невелика кількість мерів міст.

2. Слабке усвідомлення та зобов'язання керівництва та персоналу, які не сприймають нових рішень та є неприязними до будь-яких нових ініціатив. Лише невелика кількість керівників органів місцевого самоврядування серйозно розглядає систему управління якістю як інструмент управління, вважаючи її формальною та зовнішньою вимогою.

3. Існуюча ієрархія в організації та слабка комунікація між окремими структурними підрозділами.

4. Незрозумілість та суперечливість законодавчих актів, які регулюють порядок діяльності органів самоврядування, та посилення на верховенство законодавчих актів по відношенню до вимог стандарту ISO 9001:2000.

5. Термінологія стандарту ISO 9001:2000 часто є незрозумілою працівникам органів самоврядування та мало адаптованою до умов та особливостей їхньої щоденної діяльності.

Основними перевагами впровадження органами місцевого самоврядування системи управління якістю муніципальних послуг у відповідності до ISO 9001:2000 є наступні:

- налагодження послідовної діяльності, що відповідає вимогам попередньо встановлених процедур надання соціальних послуг та їх регулярне вдосконалення;
- можливість удосконалення ефективності управління та контролю, наприклад, для підвищення рівня прозорості в системі внутрішнього документообігу, чіткого розподілу повноважень, завдань та відповідальності;
- високий та прогресуючий стандарт обслуговування та повний інформаційний пакет для членів територіальної громади;
- раціональне та ефективне використання ресурсів органів місцевого самоврядування, особливо людських;
- пристосування до функціонуючих в Європейському Союзі стандартів

якості, що сприятиме в майбутньому легшому доступу до структурних фондів ЄС через підтвердження застосування міжнародних процедур управління якістю;

- збільшення якісних та перспективних контактів з потенційними грантодавцями, закордонними партнерами та інвесторами;

- сертифікат відповідності ISO є незамінним підтвердженням високої якості задоволення суспільних потреб в територіальній громаді.

Для підвищення результативності досліджень запитів громадян органам місцевого самоврядування важливо приймати участь і долучати мешканців громади до міжнародних проектів, отримання грантів для фінансування досліджень щодо визначення перспектив розвитку міжмуніципальних соціальних послуг у громадах<sup>3</sup>. Подібні проекти передбачають «дослідження поточного стану послуг та збір даних щодо конкретних потреб громад у цій сфері для підготовки планів трансформації цієї системи та створення якісних послуг».

Слід виділити також характерні проблеми, що виникають у процесі забезпечення якості надання послуг та впливають на дієвість системи менеджменту якості ОМС:

- забезпечення відповідності умов надання послуг в органах виконавчої влади Хмельницької області нормативно встановленим стандартам;

- незавершеність окремих процесів та невирішеність раніше зазначених проблем;

- доступність або її відсутність для одержувача копіювальної та іншої техніки;

- встановлення автоінформатора з послуги, виділеної телефонної лінії для консультування з послуги та інформації; налагодження сповіщення за допомогою SMS повідомлень;

- наявність покажчиків про місця прийому на поверхах та в кабінетах;

- наявність відомостей про платність (безоплатність) надання послуги органом виконавчої влади;

---

<sup>3</sup> <https://gurt.org.ua/news/grants/82370/>

- необхідність посилити інформування заявників про ціни на послуги (платна, безкоштовна);
- обмеженість часу обслуговування (надання послуги часто завершується до 17 години, а іноді до 16 години);
- ймовірність повторних звернень через помилку персоналу до закінчення надання послуги;
- в окремих послугах зберігається два спеціалісти, до яких повинен звернутися одержувач;
- підвищення ступеня комп'ютерної грамотності заявників та затребуваності громадян у використанні інформаційно-комунікаційних технологій, мережі Інтернет для отримання державних послуг;
- необхідність інформування громадян про можливості ЄПДП «Дія» та отримання громадянами послуг в електронному вигляді (за послугами, де це можливо).

Крім того, реалізація проекту «Е-урядування» передбачає передусім електронний документообіг та розширення спектру електронних послуг. Як зазначається на сайті «Урядовий портал», планується «підключити до системи все більше нових абонентів. Передусім – за рахунок органів місцевого самоврядування, в тому числі – новостворених об'єднаних територіальних громад. Також протягом останніх років відбувається поступовий перехід державних органів влади на європейський стандарт електронного документа»<sup>4</sup>.

Для Красилівської міської територіальної громади розроблено матрицю SWOT-аналізу, результати подано в таблиці В.1. Серед сильних сторін слід виділити:

- 1) Сприятливе географічне розташування: перетин транспортних шляхів сприяє розвитку торгівлі, туризму та інвестицій.
- 2) Природні ресурси: корисні копалини, унікальні природні ресурси, мінеральні води та водні ресурси створюють можливості для розвитку різних галузей економіки.

---

<sup>4</sup> <https://www.kmu.gov.ua/news/e-uryaduvannya-klyuch-do-reform-v-ukrayini>

3) Індустріальний потенціал: наявність індустріального парку «Красилів Технопорт» свідчить про розвиток промисловості та наявність кваліфікованої робочої сили.

4) Культурна спадщина: значна кількість пам'яток культурної спадщини та об'єктів природно-заповідного фонду роблять регіон перспективним для розвитку туристичним напрямком.

5) Сільське господарство: родючі чорноземи, значні посівні площі та розвинуте лісове господарство сприяють розвитку аграрного сектору.

6) Екологічний потенціал: великі природоохоронні території та наявність місцевої сировини для переробної промисловості та відновлювальної енергетики роблять регіон екологічно привабливим.

7) Унікальна культура: унікальні місцеві традиції та звичаї можуть стати основою для розвитку культурного туризму та етно-бізнесу.

8) Економічні можливості: переорієнтація ринків збуту на ЄС, активне підприємницьке середовище та наявність конкурентоспроможних експортно-орієнтованих підприємств свідчать про динамічний розвиток економіки громади.

9) Інвестиційний потенціал: Вільні земельні ділянки та старопромислові зони створюють сприятливі умови для реалізації інвестиційних проектів.

10) Розвиток зеленої енергетики: наявність місцевої сировини та сприятливі природні умови створюють можливості для розвитку відновлювальної енергетики.

Серед слабких сторін:

1) Необхідність модернізації інфраструктури: застаріла інфраструктура може стримувати розвиток деяких галузей економіки.

2) Низький рівень диверсифікації економіки: залежність від окремих галузей, таких як промисловість чи сільське господарство, робить економіку вразливою до зовнішніх факторів.

3) Недостатнє використання туристичного потенціалу: нерозвинена туристична інфраструктура та нестача кваліфікованих кадрів у сфері туризму обмежують можливості для розвитку цієї галузі.

4) Відтік кадрів: погіршення рівня життя та обмежені можливості для самореалізації у зв'язку з воєнним станом можуть призводити до відтоку кваліфікованих кадрів з регіону.

5) Недостатній рівень інноваційної активності: нерозвинена інноваційна інфраструктура та низький рівень інвестицій у дослідження та розробки обмежують можливості для технологічного розвитку.

## Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження виступає Красилівська міська рада Хмельницької області – орган місцевого самоврядування, що представляє Красилівську міську територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування. Матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є: рухоме і нерухоме майно; доходи місцевого бюджету та інші кошти; земля і природні ресурси, що є у комунальній власності територіальної громади.

1. Загальна динаміка зростання дохідної частини бюджету громади у 2020-2023 роках наступна: темпи росту доходів бюджету становлять 179,7 %; темпи зростання власних доходів 199,4 %. В загальній структурі податкових надходжень найбільші темпи зростання: інші податки, які включають також плату за надання адміністративних послуг (420,1 %); акцизний збір (300,1 %); податок на майно (223,4 %). Аналіз змін в загальній галузевій структурі видатків бюджету Красилівської МТГ показав наступне: найбільшими темпами зростали видатки на охорону здоров'я – 791,1 %; значні темпи показали видатки на фізичну культуру і спорт (251,4 %), фінансову підтримку Збройних сил України (236,4 %) соціальний захист та соціальне забезпечення населення громади (219,4 %).

2. Проведення аналізу ефективності функціонування системи менеджменту якості Красилівської міської ради виявило певні результати в сфері управління якістю суб'єкта місцевого самоврядування.

В організації розпочато процес впровадження системи менеджменту якості. В тому числі, протягом останніх п'яти років проводилися тренінги з апаратом виконавчого комітету міської ради для вирішення питань, пов'язаних із впровадженням системи управління якістю. Відбувається розробка та опрацювання необхідної супроводжуючої документації. Вносяться зміни щодо формування нової організаційної структури апарату ОМС. При цьому затягується процес подання заявки на отримання сертифікату відповідності послуг, не проведений внутрішній аудит попередньої підготовчої роботи.

Визначено основні групи задач, вирішення яких необхідно для успішної роботи в сфері реалізації адміністративних процесів, забезпечення якості надання державних та муніципальних послуг для жителів Красилівської громади.

Проведений аналіз якості наданих адміністративних послуг за певним набором показників для вияву ступеня задоволеності заявників. Респонденти в цілому задоволені якістю і доступністю інформації про надані послуги, поряд з тим лише незначна частина з них зверталася до «єдиного порталу державних послуг Дія». Проведений аналіз результатів роботи ЦНАП Красилівської міської ради свідчить про зростання кількості звернень громадян щодо отримання різних державних та соціальних послуг.

В ході аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів середовища виявлено найбільш важливі, які визначають формування і розвиток системи менеджменту якості органу місцевого самоврядування. Сформульовано перелік проблем, які можуть призвести до невдалої реалізації проекту щодо запровадження системи управління якістю муніципальних послуг. Названі основні переваги, які отримують ОМС від впровадження системи управління якістю муніципальних послуг у відповідності до стандартів ISO 9001.

Необхідно долучати мешканців громади до міжнародних проектів, які мають на меті визначення перспектив розвитку міжмуніципальних соціальних послуг, електронного документообігу та розширення спектру електронних послуг. Складено відповідні висновки на основі формування матриці SWOT-аналізу для Красилівської міської територіальної громади.

### **3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ**

#### **3.1 Пропозиції щодо удосконалення організаційно-методичного забезпечення проектування та впровадження моделі системи менеджменту для органу місцевого самоврядування на основі вимог стандарту ISO 9001**

У процесі створення системи управління якістю, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001, багато організацій стикаються з низкою проблем, що перешкоджають отриманню належного результату від впровадження системи. Тому, при вдосконаленні системи управління необхідно не тільки виявити «вузькі» місця в існуючій системі, розробити та реалізувати план коригувальних заходів, здійснювати постійний контроль ходу його виконання, а й свідомо врахувати можливі проблеми, які можуть виникнути на шляху покращення діяльності та призвести до зниження ефективності вжитих заходів.

Нами виявлено основні проблеми при впровадженні менеджменту якості, у тому числі у діяльності Красилівської міської ради, а саме:

- формальний підхід до впровадження системи;
- неправильний розподіл відповідальності за систему якості;
- недостатня кількість ресурсів;
- опір співробітників;
- складність у розумінні вимог стандарту;
- обмежена кількість методичних рекомендацій щодо впровадження системи управління якістю, заснованих на практиці тощо.

Аналіз матеріалів з питань створення системи менеджменту якості на базі міжнародних стандартів ISO серії 9000 показав, що в різній літературі, статтях, доповідях найчастіше розглядається теоретична сторона створення системи менеджменту якості, в той час як практичній стороні впровадження системи, а

саме, питання, як саме, у таких матеріалах не приділяється належної уваги. Таким чином, матеріали щодо створення систем якостей не містять у повному обсязі відповідей на питання, які дають уявлення про те, яким чином реалізувати проект з розробки та впровадження в організації системи управління якістю «з нуля» до моменту проходження сертифікаційного аудиту. У більшості випадків алгоритм створення носить описовий та рекомендаційний характер.

У 2005 році було розроблено документ – Міжнародну технічну угоду IWA 4 (International Workshop Agreement). Стандарт IWA 4: 2009 «Системи управління якістю. Керівництво по застосуванню ISO 9001: 2008 в місцевих органах влади» призначений для надання допомоги органам місцевого самоврядування у питаннях впровадження систем менеджменту якості відповідно до стандарту ISO 9001:2000. Рекомендації, викладені в IWA 4, мають загальний характер і призначені для застосування у всіх органах місцевого самоврядування незалежно від їх типу, розміру чи послуг.

З огляду на певну схожість бізнес-процесів комерційних організацій з діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування, впровадження в діяльність органів місцевого самоврядування міжнародних стандартів ISO є способом, що дозволяє підвищити ефективність діяльності органів місцевого самоврядування, ефективно задовольняти поточні та передбачати потенційні запити, потреби та очікування споживачів муніципальних послуг, найбільш ефективно використовувати всі наявні у місцевих органах влади ресурси, що загалом дозволить суттєво підвищити ефективність діяльності органів місцевого самоврядування та підвищити привабливість муніципальної освіти з позиції якості життя населення.

Важливим моментом при побудові системи управління якістю є створення відповідної моделі. Найбільш затребуваною є модель системи управління якістю, заснована на вимогах стандарту ISO 9001:2015. Модель системи менеджменту якості дає уявлення про особливості дій з управління та однаково добре застосовується економічними суб'єктами різної галузевої власності, що мають свої особливості. Виявлення та врахування таких особливостей у процесі

розробки системи менеджменту якості дозволяє розробити модель системи менеджменту якості, що максимально враховує такі особливості, що сприяє більш ефективному використанню наявних ресурсів з позиції результативності та ефективності, дозволяє виробляти продукцію та надавати послуги якісніше та економічно ефективно, а також сприяє отриманні сертифіката відповідності вимогам міжнародних стандартів.

Авторами [23] розроблено модель системи менеджменту якості в органах місцевого самоврядування, спрямовану на постійне поліпшення та максимальне задоволення потреб та очікувань споживачів послуг, що надаються, з урахуванням правової та економічної основ місцевого самоврядування. Використовуючи цю модель, орган місцевого самоврядування може максимально повно гармонізувати систему менеджменту якості з існуючими законодавчою та економічною основами законодавства у сфері місцевого самоврядування (див. рисунок Г.1), спираючись при цьому на базові положення стандартів ISO 9001.

На рисунку Г.1 подано загальну структурно-логічну модель управління організацією, що містить ключову компетенцію управління якістю публічних послуг, яка базується на принципах загального управління якістю та ISO 9001.

Споживачами у зазначеній моделі виступають населення, що проживає на території міської громади, представники бізнесу. Розвиток будь-якого типу муніципального утворення безпосередньо залежить від зазначених осіб, саме тому органи місцевого самоврядування повинні розуміти потреби та вимоги зазначених осіб з метою задоволення їх потреб та вимог.

Менеджмент ресурсів включає:

1) залучення економічно активного населення в управління міською територіальною громадою, так як саме економічно активне населення сприяє розвитку території і підвищенню його інноваційно-інвестиційному розвитку;

2) формування, затвердження, виконання та контроль за виконанням місцевого бюджету – фінансовою основою місцевого самоврядування виступають бюджети відповідних органів управління, кошти яких дозволяють цілеспрямовано впливати на соціальні та економічні відносини у межах муніципального утворення;

3) підготовка, перепідготовка, навчання, підвищення кваліфікації муніципальних службовців – сприяє забезпеченню місцевих органів влади – висококваліфікованими кадрами.

Одним із найважливіших напрямів у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування є протидія корупції. Тому в моделі СМЯ організації необхідно враховувати вимоги Міжнародного стандарту AS 8001 «Система протидії корупції» застосовні і до діяльності органів місцевого самоврядування, що дозволяють реалізувати антикорупційну політику.

Необхідно також розробити план формування та впровадження системи менеджменту якості, що відповідає вимогам ISO 9001 для органу місцевої виконавчої влади. Основні етапи плану представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні етапи плану розробки та впровадження СМЯ в Красилівській міській раді

№	Етапи
1	Проведення внутрішнього аудиту системи управління організації па предмет відповідності вимогам ISO 9001
2	Навчання співробітників організації основ СМЯ
3	Розробка обов'язкової документації
4	Виконання коригувальних заходів за підсумками внутрішнього аудиту
5	Виконання коригувальних заходів за результатами внутрішнього аудиту відповідальними підрозділами
6	Заходи після реалізації коригувальних заходів
7	Проходження попереднього аудиту
8	Проходження сертифікаційного аудиту

Отже, в результаті проведеної роботи подано пропозиції щодо етапів формування та впровадження моделі системи менеджменту якості органу місцевого самоврядування, яка інтегрує в тому числі деякі з перерахованих вище вимог (див. таблицю Г.2). У цій моделі використано основи моделі стандарту ISO 9001, а також запропоновані методичні засади гармонізації її з основами діяльності місцевого самоврядування в Україні.

При проектуванні моделей СМЯ за основу покладено застосування процесного підходу, який ґрунтується на розгляді системи управління організацією не у вигляді окремих, функціонально-розмежованих між собою підрозділів, а на їх взаємодії в процесі досягнення поставлених цілей. Процесно-орієнтований підхід не передбачає відмови від функціонального розподілу обов'язків між підрозділами, а доповнює їх горизонтальними зв'язками у межах виконання тих чи інших процесів.

Необхідно визначити процеси, які стосуються органу місцевого самоврядування в цілому, та процеси кожного структурного підрозділу. Для визначення процесів органу самоврядування необхідно проаналізувати за-конодавчі і нормативно-правові документи, які регламентують його діяльність та делеговані повноваження від органів виконавчої влади. Для визначення процесів структурних підрозділів слід проаналізувати положення про структурний підрозділ, законодавчі і нормативно-правові документи (хоча б основні), які стосуються його діяльності.

Визначені процеси можна оформити як перелік процесів, який треба затвердити вищому керівництву (див. таблицю Г.3). З практики роботи перелік процесів органу самоврядування розробляється робочою групою, а затверджується вищим керівництвом. Перелік процесів структурних підрозділів розробляється їх керівниками, а затверджується заступником міського голови, якому безпосередньо підпорядковується даний підрозділ, або міським головою. Ці переліки повинні періодично переглядатись і уточнюватись, але не рідше одного разу в рік. При визначенні процесів необхідно призначити відповідальних за процеси. Це зазвичай можуть бути заступники міського голови, керівники або посадові особи структурних підрозділів. Якщо до участі у процесі залучаються посадові особи інших структурних підрозділів, то відповідальними за процес призначаються посадові особи того структурного підрозділу, які організують його. Потрібно чітко розуміти, і це є вимогою стандарту, що під час розроблення та функціонування системи якості перелік процесів буде неодноразово змінюватись та уточнюватись. Кожен орган місцевого самоврядування і кожен структурний підрозділ повинен сформувати власний перелік процесів, бо, як правило, не існує стандартного.

Далі зупинимося на напрямках удосконалення управління організацією з врахуванням базових принципів та методичних підходів проектування та розроблення послуг для органів місцевого самоврядування при дотриманні вимог стандарту ISO 9001.

Використовуючи систему поліпшення з розглянутими рекомендаціями, орган місцевого самоврядування отримає можливість побудувати більш ефективну та прозору схему діяльності, в тому в числі, схеми розробки регламентів та стандартів надання послуг – ключових документів у діяльності органів місцевого самоврядування, які безпосередньо впливають на задоволеність громадян та інших зацікавлених сторін.

Одним з основних аспектів розробки послуги органу місцевого самоврядування є етап проектування та розробки регламенту та стандарту надання послуги. Виконання вимог до проектування та розроблення регламентів та стандартів послуг органу місцевого самоврядування, які містяться у п. 7.3 стандарту ISO 9001, дозволить найповніше врахувати потреби громадян, дотриматися законодавчих норм та запропонувати максимально якісні послуги.

Розглянемо основні етапи проектування та розробки послуга органу місцевого самоврядування та проведемо аналіз переваг використання у цьому процесі вимог п. 7.3 стандарту ISO 9001 на кожному етапі.

На етапі планування проектування та розробки послуги використання вимог стандарту ISO 9001 дозволить створити чіткий план проектування з визначенням стадій розробки, аналізу, затвердження та апробації послуги. Без цього весь процес проектування та розробки послуги буде недостатньо структурованим.

На етапі збору вхідних даних орган місцевого самоврядування, керуючись вимогами стандарту ISO 9001, зможе забезпечити наявність адекватних даних, що охоплюють всі необхідні аспекти та вимоги. В іншому випадку існує небезпека не включення до процесу проектування та розробки низки важливих аспектів (щодо очікувань споживачів, виконання вимог тощо). При підготовці вихідних даних органу місцевого самоврядування для проведення верифікації та об'єктивної оцінки розробленої послуги також необхідні достовірні, адекватні та повні дані, вимоги до яких також містяться в ISO 9001.

При аналізі результатів проектування та розробки основною проблемою є його можлива фрагментарність, а також відсутність аналізу на ключових проміжних етапах. Використання вимог п. 7.3 дозволить уникнути зазначених вище помилок. Стандарт ISO 9001 надає вимоги до верифікації, валідації та управління змінами у проектуванні та розробці послуг. Ці вимоги можуть забезпечити надання громадянам та іншим споживачам послуг належної якості, апробованих та відповідних їхнім потребам та вимогам, а також підвищити стійкість під час внесення будь-яких змін до процесу надання послуги.

На рисунку Д.1 представлено схему розробки, затвердження, верифікації та перегляду регламентів та стандартів послуг органів місцевого самоврядування на основі вимог стандарту ISO 9001. Стандартизація системи управління на основі вимог стандарту ISO 9001 органу місцевого самоврядування дозволяє якісніше та системніше здійснювати регламентацію та стандартизацію послуг органу.

На основі проведеного дослідження зроблено висновок про те, що, враховуючи вимоги стандарту ISO 9001 до проектування та розробки, органи місцевого самоврядування зможуть побудувати процес розробки, затвердження та перегляду стандартів та регламентів послуг таким чином, щоб ці послуги найбільш повно відповідали потребам громадян та інших зацікавлених сторін.

Таким чином, в даний час склалися об'єктивні передумови для впровадження в діяльність органів місцевого самоврядування міжнародних стандартів у сфері якості, до яких можна віднести необхідність підвищення якості життя населення на території громади, підвищення рівня інвестиційної привабливості території з метою залучення нових інвесторів, підвищення результативності та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, запровадження на місцевому рівні інновацій.

Окремо зазначимо, процес розробки та забезпечення СМК є масштабним і трудомістким заходом, який потребує значних ресурсів, в тому числі часових і людських, а також безпосередньої участі керівництва та залучення всіх співробітників організації. Для учасників процесу важливу роль відіграє розуміння і виконання в повному обсязі вимог стандарту ISO 9001, що є свого роду «інструкцією зі складання», без дотримання положень якої неможливо створити правильно працюючу систему.

### 3.2 Рекомендації щодо оцінювання результативності впровадження систем управління якістю в Красилівській міській раді

Для того, щоб задовольняти потреби громадян та інших сторін, зацікавлених у діяльності органу місцевого самоврядування, останньому необхідно мати систему самооцінки, що дозволяє всебічно оцінити свою діяльність, її різні аспекти, виділити «критичні точки» та визначити можливості для подальшого поліпшення.

Пропонована методика оцінки результативності системи менеджменту якості органу місцевого самоврядування включає в себе реалізацію наступних етапів:

- визначення напрямів оцінки діяльності органу місцевого самоврядування;
- формування переліку показників за виділеними напрямками оцінки діяльності;
- розробка методів розрахунку показників у кожному з напрямів;
- приведення всіх кількісних показників до єдиного показника;
- присвоєння вагових коефіцієнтів показникам кожного напрямки;
- присвоєння вагових коефіцієнтів напрямкам оцінки діяльності організації;
- розробка методу розрахунку підсумкових (у сукупності за всіма напрямів) показників оцінки діяльності органу місцевого самоврядування.

Розглянемо рекомендовану систему показників оцінки діяльності органів місцевого самоврядування для проведення аналізу результативності системи менеджменту якості за такими напрямками:

Відповідно до рекомендацій вітчизняних розробників [18], враховуючи функціональний аспект, «всі показники системи розбиті на три блоки в залежності від основних функцій органів місцевого самоврядування: показники оцінки ефективності надання муніципальних послуг; показники оцінки ефективності управління муніципальним господарством; показники оцінки ефективності управління соціально-економічним розвитком території».

Поряд з тим, за результатами проведеного аналізу різних моделей самооцінки (наприклад, моделі Європейського фонду управління якістю EFQM, CAF та інших), пропонується взяти за основу модель, запропоновану робочою

групою Міжнародної організації зі стандартизації ISO з розробки рекомендацій щодо застосування стандарту ISO 9001 в органах місцевого самоврядування, представленої в Міжнародній робочій угоді IWA 4.

Ця модель заснована на експертній оцінці критеріїв, співвіднесених за чотирма основними напрямками діяльності органу місцевого самоврядування: інституційний розвиток; стійкий економічний розвиток; всеосяжний соціальний розвиток; сталий розвиток довкілля. На основі оцінки кожного з критеріїв моделлю самооцінки IWA 4 пропонується виміряти результативність діяльності за основними напрямками, визначивши один із трьох рівнів розвитку для кожного напрямку<sup>5</sup>. Оцінивши методом експертної оцінки всі критерії, можна визначити сфери діяльності, які потребують негайного втручання чи підвищеної уваги, і навіть оцінити той чи інший бік діяльності органу місцевого самоврядування.

Нами пропонується використовувати для Красилівської міської ради методику експертної оцінки та підхід, що ґрунтуються на критеріях за ключовими напрямками діяльності органу місцевого самоврядування.

Аналіз показав, що критерії, запропоновані в IWA 4 і запропоновані в [18], багато в чому схожі, але є одна істотна відмінність: потрібно доповнити запропоновані вітчизняними розробниками критерії оцінки показниками, що характеризують екологічний аспект діяльності органу місцевого самоврядування.

Цей аспект критично важливий для органу місцевого самоврядування, тому запропоновано розширити загальний перелік критеріїв шляхом включення до нього критеріїв екологічного аспекту діяльності органів місцевого самоврядування. Для встановлення критеріїв оцінки екологічного розвитку діяльності органу місцевого самоврядування інші вчені [28] пропонують взяти за основу питання місцевого значення, пов'язані з екологічною діяльністю органу місцевого самоврядування.

Отже, до критеріїв групи «Екологічний розвиток» запропоновано включити такі питання місцевого значення із зазначеного вище підходів:

---

<sup>5</sup> У моделі рівні визначені кольором: червоний – слабкий розвиток, жовтий – прийнятний розвиток, зелений – сталий розвиток

- організація благоустрою та озеленення території поселення, використання, охорони, захисту, відтворення міських лісів, лісів природних територій, що особливо охороняються, розташованих у межах населених пунктів громади;
- здійснення в межах, встановлених природоохоронним та водним законодавством України, повноважень власника водних об'єктів, інформування населення про обмеження їх використання;
- організація заходів міжміського характеру з охорони навколишнього середовища;
- організація збору, вивезення, утилізації та переробки побутових та промислових відходів.

Модель самооцінки діяльності органу місцевого самоврядування, яка включає за проектом 6 груп критеріїв (усього 62 критерії), дозволить всебічно оцінити слабкі та сильні сторони та виявити проблемні місця, які потребують особливої уваги. Крім того, подібна регулярна самооцінка стане інструментом постійного поліпшення і дозволить більш результативно функціонувати системі менеджменту якості органу місцевого самоврядування.

Представлені вище методичні підходи та система критеріїв пропонується використовувати для оцінки результативності впровадження системи управління якістю в діяльність міської ради. Оцінку результативності пропонується проводити шляхом порівняння показників до впровадження системи управління якістю (СМЯ) з показниками, які були досягнуті після її впровадження.

Розрахунок показника результативності впровадження СМЯ в органі місцевого самоврядування виконується за формулою:

$$P_{смк} = \frac{\sum_{n} P_n}{n}, \quad (3.1)$$

де  $P_{смк}$  – критерій результативності СУЯ органу місцевого самоврядування;  
 $P_n$  – група критеріїв оцінки результативності органу місцевого самоврядування,

$n$  – кількість груп критеріїв оцінки результативності СУЯ органу місцевого самоврядування.

Значення показника групи критеріїв оцінки розраховується як

$$P_n = \frac{\sum_{x=1}^n K_x}{x}, \quad (3.2)$$

де  $K_x$  – значення результативності показника  $X$ -групи,

де  $x$  – кількість показників групи.

Розрахунок результативності діяльності органу місцевого самоврядування за кожним із критеріїв у межах групи розраховується за такою формулою:

$$K_x = \frac{Da}{Db}, \quad (3.3)$$

де  $K_x$  – коефіцієнт впливу впровадження системи менеджменту якості в органах місцевого самоврядування за критерієм  $x$ ;

$Da$  – значення критерію 1, розраховане за методикою до впровадження СУЯ;

$Db$  – значення критерію 1, розраховане за методикою після впровадження СУЯ.

У таблиці Д.2 представлений приклад зведеної таблиці, що містить порівняльні результати оцінки результативності застосування СУЯ в органах місцевого самоврядування за критеріями.

Якщо запропонований коефіцієнт  $K_x > 1$  – впровадження системи управління якістю в органі місцевого самоврядування за цим показником справило позитивний вплив. Якщо даний коефіцієнт  $K_x \leq 1$  – впровадження системи менеджменту якості не мало позитивного впливу (або негативно вплинуло) на діяльність органу місцевого самоврядування.

Використовуючи запропоновану самооцінку, засновану на п'яти групах критеріїв, можна визначити, на яку зі сторін діяльності органу місцевого самоврядування який вплив здійснило впровадження СМК.

Окрема важлива група критеріїв стосується оцінки ефективності надання муніципальних послуг. Оцінка оцінки результатів контролю відповідності якості фактично наданих муніципальних послуг нормативному значенню показника якості муніципальних послуг по кожній установі, яка надає муніципальні послуги, що проводиться за такими критеріями (див. таблицю Д.3).

Контрольні заходи щодо перевірки відповідності якості наданих муніципальних послуг повинні проводитися галузевими підрозділами органів місцевого самоврядування на основі планів, що щорічно складаються, і на підставі надійшли скарг на якість послуг. Узагальнену інформацію про результати оцінки якості муніципальних послуг пропонується подавати галузевими підрозділами органів місцевого самоврядування у фінансовий орган місцевої адміністрації. У цьому за нормативні приймаються планові значення показників, зафіксовані муніципальних нормативних документах. Вимірювання, аналіз та поліпшення – передбачається здійснювати відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001, а також із використанням показників, закріплених в законодавчих актах щодо основних напрямів «вдосконалення системи державного управління, оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування за участі представників територіальних громад». При цьому проводитиметься опитування серед споживачів послуг, що надаються місцевими органами влади.

Розглянута та запропонована узагальнена модель оцінки результативності впровадження СУЯ дозволяє провести не лише оцінку, а також аналіз ефективності діяльності органу місцевого самоврядування. Такий підхід дозволив органу місцевого самоврядування зберегти фінансові, людські та інші ресурси.

Стандартизація системи менеджменту якості з врахуванням представлених пропозицій дозволяє органу місцевого самоврядування:

- 1) підвищити задоволеність громадян, бізнес-спільноти та інших зацікавлених сторін діяльністю органів місцевого самоврядування;
- 2) підвищити привабливість регіону для вітчизняних і зарубіжних інвесторів;
- 3) підвищити якість взаємодії з вищими організаціями та органами влади;
- 4) скоротити терміни та підвищити якість надання послуг,
- 5) підвищити розуміння персоналом ОМС завдань, цілей та процесів системи менеджменту якості, а також поінформованість громадян про порядок, способи та умови надання послуг;
- 7) підвищити продуктивність праці службовців шляхом регламентації діяльності; реалізувати принцип взаємозамінності спеціалістів.

### Висновки до розділу 3

В роботі розроблено і представлено наступні напрямки удосконалення управління Красилівською міською радою.

1. Подано пропозиції щодо формування моделі системи менеджменту якості ОМС, яка інтегрує з вимогами, закладеними стандартами ISO 9001, а також запропоновані методичні засади гармонізації її з основами діяльності місцевого самоврядування в Україні. Представлено загальну структурно-логічну модель управління організацією, що містить ключову компетенцію управління якістю публічних послуг, яка базується на принципах загального управління якістю та положень стандартів ISO 9001.

Розроблено план формування та впровадження системи менеджменту якості, що відповідає вимогам ISO 9001 для органу місцевої виконавчої влади.

Представлено схему розробки, затвердження, верифікації та перегляду регламентів та стандартів послуг органів місцевого самоврядування на основі вимог стандарту ISO 9001, що забезпечує якісніше та системніше здійснення регламентації та стандартизації послуг органу.

2. Розроблено рекомендації щодо оцінки результативності впровадження систем управління якістю в Красилівській міській раді.

На основі проведеного аналізу запропоновано модель самооцінки органу місцевого самоврядування, що враховує світовий досвід та його гармонізацію із законодавчими вимогами країни. Використовуючи запропоновану модель самооцінки, представлено методику розрахунку результативності від впровадження СУЯ в органах місцевого самоврядування.

Окремо сформовано групу критеріїв оцінки ефективності надання муніципальних послуг. Наведено приклад оцінки результатів контролю відповідності якості фактично наданих муніципальних послуг нормативному значенню показника якості муніципальних послуг по кожній установі, яка надає муніципальні послуги, що проводиться за критеріями з урахуванням вимог стандарту ISO 9001.

## ВИСНОВКИ

Стандартизація систем управління органів місцевого самоврядування спрямована на систематизацію всіх аспектів діяльності органів місцевого самоврядування у межах існуючих правових засад місцевого самоврядування.

Система менеджменту якості дає органам місцевого самоврядування можливість планування та координації своїх дій, які мають задовольняти потреби громадян та суспільства загалом. Вона являє собою організаційну структуру, а також планування, процеси, засоби та документацію, які дозволяють досягти потрібної якості та постійного вдосконалення продукції та послуг.

Об'єктом дослідження виступає Красилівська міська рада Хмельницької області – орган місцевого самоврядування, що представляє Красилівську міську територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування. Матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є: рухоме і нерухоме майно; доходи місцевого бюджету та інші кошти; земля і природні ресурси, що є у комунальній власності територіальної громади.

1. Загальна динаміка зростання дохідної частини бюджету громади у 2020-2023 роках наступна: темпи росту доходів бюджету становлять 179,7 %; темпи зростання власних доходів 199,4 %. В загальній структурі податкових надходжень найбільші темпи зростання: інші податки, які включають також плату за надання адміністративних послуг (420,1 %); акцизний збір (300,1 %); податок на майно (223,4 %). Аналіз змін в загальній галузевій структурі видатків бюджету Красилівської МТГ показав наступне: найбільшими темпами зростали видатки на охорону здоров'я – 791,1 %; значні темпи показали видатки на фізичну культуру і спорт (251,4 %), фінансову підтримку Збройних сил України (236,4 %) соціальний захист та соціальне забезпечення населення громади (219,4 %).

2. Проведення аналізу ефективності функціонування системи менеджменту якості Красилівської міської ради виявило певні результати в сфері управління якістю суб'єкта місцевого самоврядування.

В організації розпочато процес впровадження системи менеджменту якості. В тому числі, протягом останніх п'яти років проводилися тренінги з апаратом виконавчого комітету міської ради для вирішення питань, пов'язаних із впровадженням системи управління якістю. Відбувається розробка та опрацювання необхідної супроводжуючої документації. Вносяться зміни щодо формування нової організаційної структури апарату ОМС. При цьому затягується процес подання заявки на отримання сертифікату відповідності послуг, не проведений внутрішній аудит попередньої підготовчої роботи.

Визначено основні групи задач, вирішення яких необхідно для успішної роботи в сфері реалізації адміністративних процесів, забезпечення якості надання державних та муніципальних послуг для жителів Красилівської громади.

Проведений аналіз якості наданих адміністративних послуг за певним набором показників для вияву ступеня задоволеності заявників. Респонденти в цілому задоволені якістю і доступністю інформації про надані послуги, поряд з тим лише незначна частина з них зверталася до «єдиного порталу державних послуг Дія». Проведений аналіз результатів роботи ЦНАП Красилівської міської ради свідчить про зростання кількості звернень громадян щодо отримання різних державних та соціальних послуг.

3. В ході аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів середовища виявлено найбільш важливі, які визначають формування і розвиток системи менеджменту якості органу місцевого самоврядування. Сформульовано перелік проблем, які можуть призвести до невдалої реалізації проекту щодо запровадження системи управління якістю муніципальних послуг. Названі основні переваги, які отримують ОМС від впровадження системи управління якістю муніципальних послуг у відповідності до стандартів ISO 9001.

4. Необхідно долучати мешканців громади до міжнародних проектів, які мають на меті визначення перспектив розвитку міжмуніципальних соціальних послуг, електронного документообігу та розширення спектру електронних послуг. Складено відповідні висновки на основі формування матриці SWOT-аналізу для Красилівської міської територіальної громади.

В роботі розроблено та сформовано наступні напрямки удосконалення управління Красилівською міською радою на основі впровадження системи менеджменту якості.

1. Представлено пропозиції щодо формування моделі системи менеджменту якості ОМС, яка інтегрує з вимогами, закладеними стандартами ISO 9001, а також запропоновані методичні засади гармонізації її з основами діяльності місцевого самоврядування в Україні. Представлено загальну структурно-логічну модель управління організацією, що містить ключову компетенцію управління якістю публічних послуг, яка базується на принципах загального управління якістю та положень стандартів ISO 9001.

Розроблено план формування та впровадження системи менеджменту якості, що відповідає вимогам ISO 9001 для органу місцевої виконавчої влади.

Представлено схему розробки, затвердження, верифікації та перегляду регламентів та стандартів послуг органів місцевого самоврядування на основі вимог стандарту ISO 9001, що забезпечує якісніше та більш системне здійснення регламентації та стандартизації послуг органу.

2. Розроблено рекомендації щодо оцінювання результативності впровадження систем управління якістю в Красилівський міській раді.

На основі проведеного аналізу запропоновано модель самооцінки органу місцевого самоврядування, що враховує пропозиції вітчизняних науковців та світовий досвід. Використовуючи запропоновану модель самооцінки, представлено методику розрахунку результативності від впровадження СМЯ в органах місцевого самоврядування.

Окремо сформовано групу критеріїв оцінки ефективності надання муніципальних послуг. Наведено приклад оцінки результатів контролю відповідності якості фактично наданих муніципальних послуг нормативному значенню показника якості муніципальних послуг по кожній установі, яка надає муніципальні послуги, що проводиться за критеріями з урахуванням вимог стандарту ISO 9001. Розроблено проект Політики якості виконавчих органів КМР.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). - К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 21 с.
2. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). - К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 49 с.
3. ДСТУ ISO 9004:2018 Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху (ISO 9004:2018, IDT). - К.: ДП «УкрНДНЦ», 2019. – 70 с.
4. ДСТУ ISO 18091:2020 Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у суб'єктах місцевого самоврядування (ISO 18091:2019, IDT) – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2021. – 112 с.
5. Постанова КМУ від 18.06.2008 р. № 548 (548-2008-п) “Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади”.
6. Аношин О.С. Побудова системи управління якістю в організації та забезпечення її ефективного функціонування / О.С.Аношин – зб. Тез доповідей «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» – Тернопіль, ТНЕУ, 2016. – С. 15-18.
7. Бондаренко С. М., Михайленко Н. В. Базова концепція загального управління якістю TQM: Роль персоналу / С. М.Бондаренко, Н. В. Михайленко // Економічний простір. – 2015. – № 103. – С. 139-146.
8. Величко О. М. Основи стандартизації та сертифікації : підручник / О. М. Величко, В. Ю. Кучерук. – Херсон : Олді-плюс, 2013 – С. 302-304.
9. Дзюба Г. Поняття системи управління якістю та методологія оцінювання якості в органах публічної влади / Дзюба Григорій // Галицький економічний вісник. – Т. : ТНТУ, 2023. – Том 84. – № 5. – С. 162–170.
10. Євтушенко О.Н., Ємельянов В.М., Андріяш В.І. Муніципальний менеджмент: підручник. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. – 404 с.
11. Жемела Г. П. Стандартизація та управління якістю продукції / Г. П.Жемела. – Полтава : Гарнітура, 2014. – С. 191-193.

12. Ковбасюк Ю.В. Державне управління: навчальний посібник. – К.; Дніпропетровськ: НАДУ, 2013. – 324 с.
13. Куц Ю.О., Сінченко В.М., Мамонова В.В., Газарян С.В. Територіальна громада: знаннєвість, дієвість: монографія; за заг. ред. Ю.О. Куца. Х.: Віровець А.П. – К.: «Апостроф», 2011. – 340 с
14. Лисенко О.М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO-9001 / О.М. Лисенко // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія економіка і менеджмент. – 2016. – № 1 (20). – С. 27–34.
15. Маматова Т. В. Моделі якості / Маматова Т. В. // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін, П. І. Надолішній та ін. – 2011. – С. 383 – 385.
16. Маматова Т.В. Впровадження систем управління якістю при наданні муніципальних послуг: існуючі практики та напрями удосконалення // Грані. Науково-теоретичний альманах. – 2012. – № 10 (90) – С. 115-119.
17. Мережко Н.В. Управління якістю: Навчальний посібник / Н. В. Мережко, В.В. Осієвська – Київ : КНТЕУ, 2010. – 216 с.
18. Носань Н., Кусяка М. Оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування / Н. Носань, М. Кусяка // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 26. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-57> (дата звернення: 18.05.2024).
19. Олешко А. А. Удосконалення підходів до створення системи управління якістю в органах місцевого самоврядування / А. А. Олешко, С. М. Бондаренко, Є. О. Діденко // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2020. – № 7. – Режим доступу: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2020/3.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/3.pdf) (дата звернення: 11.05.2024)
20. Онофрійчук Д. Оцінювання результативності роботи органів місцевого самоврядування в системі публічного менеджменту / Д. Онофрійчук // Інноваційна економіка. – 2023. – №1. – С. 125-130.
21. Осадчук О.П. Світові тенденції впровадження систем управління

якістю відповідно до вимог ISO 9001 / О.П. Осадчук // Наукові праці НУХТ. – 2015. – Том 21, № 2. – С. 115–121.

22. Основи менеджменту: підручник; за ред. А.А. Мазаракі. – К.: Фоліо, 2014. – 846 с.

23. Петришина М.О., Петришин О.О. Міжнародно-правові стандарти у сфері місцевого самоврядування. – Харків: Право. – 2016. – 44 с.

24. Підгаєць П., Бригілевич І. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування: Метод. посібник / [Підгаєць П., Бригілевич І.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 134 с.

25. Прокопів Ю.В. Міжнародні стандарти якості в Україні та їх важливість в управлінні організацією / Ю.В. Прокопів // Науковий журнал «Молодий вчений». – 2015 р. – № 11 (26). – С. 81–85.

26. Системи управління якістю при наданні муніципальних послуг у відповідності до вимог ISO 9001:2008: існуючі практики та напрями удосконалення. Аналітичне дослідження, виконане в рамках проекту ПРООН «Муніципальна програма врядування та сталого розвитку». – Режим доступу <http://msdp.undp.org.ua/pages/map> (дата звернення: 14.05.2024)

27. Стандартизація і сертифікація продукції та послуг : навч. посіб. / Н. А. Медведєва, О. В. Радько, О. Д. Близнюк. – К. : НАУ, 2013. – 400 с.

28. Стратегічна екологічна оцінка (СЕО) стратегій розвитку громад: шляхи подолання проблем: аналітичний документ/ Т. Малькова, О. Кравченко, Д. Іванов, Р. Гаврилюк, О. Перегон, О. Богданіс, Ф. Барулін; Українська національна платформа Форуму громадянського суспільства Східного партнерства. – Київ, 2021. – 19 с.

29. Фільштейн Л. М. Впровадження системи управління якістю у органи місцевого самоврядування / Л. М. Фільштейн // Наукові праці Кіровоградського НТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 84-86. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Npkntue20101715> (дата звернення: 15.05.2024).

30. Офіційний сайт Краси́лівської міської ради Хмельницької області.

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Сфера застосування стандартів серії ISO 9000:2000

<b>Стандарт</b>	<b>ІСО 9000</b>	<b>ІСО 9001</b>	<b>ІСО 9004</b>
<b>Містить</b>	– основи системи менеджменту якості; – терміни і визначення	– вимоги до системи менеджменту якості	– рекомендації по підвищенню результативності і ефективності системи менеджменту якості
<b>Застосовується для</b>	– розуміння і узгодження термінології	– сертифікації; – укладання контрактів	– покращення діяльності
<b>Ким використовується</b>	– організаціями, що впроваджують систему менеджменту якості; – користувачами продукції; – експертами-аудиторами; – експертами-консультантами	– організаціями, що впроваджують систему менеджменту якості; – експертами-аудиторами; – експертами-консультантами	– організаціями, що впроваджують систему менеджменту якості

Продовження додатку А

Таблиця А.2 – Ключові принципи NPM, TQM та менеджменту якості муніципального управління

<b>Нове публічне управління (NPM)</b>	<b>Загальне управління якістю (TQM)</b>	<b>Менеджмент якості муніципального управління</b>
Близькість до своїх клієнтів (Pollitt 2000)	Орієнтація на споживача (Van der Wiele 1997)	Оцінка якості не лише безпосередніми клієнтами, але й усіма громадянами
Орієнтація на ефективність (цілі/стандарти), а не на оцінку (Pollitt 2000); акцент на результативність управління (Hood 1991)	Постійне вдосконалення результатів, ресурсів та процесів (Loflei 1996); вирішальне значення процесів управління	Управління людськими ресурсами, а чи не адміністративними процесами. Визначення цілей на основі виміру майбутніх потреб. Управління змінами
Прагнення постійного вдосконалення якості (мети, стандарти) (Pollitt 2000)	Зміна стилю управління, підвищення якості всіх систем, процесів усередині організації (Denting 1986)	Обумовленість ключових показників якості специфікою цивільної служби. Загальне розуміння якості. Залучення співробітників до процесу безперервного вдосконалення
Визначення цілей, завдань, показників успіху в кількісному вираженні (Hood 1991); критерії аудиту (Gruening 2001); практика жорсткого контролю витрат (Pollitt 2000)	Забезпечення якості звітності (Dale 2001). Оцінка та зворотний зв'язок за якістю. Кваліметрична оцінка, інструменти ефективності процесів (Van der Wiele 1997)	Пріоритет підвищення ефективності та результативності через обмежені ресурси. Моніторинг якості благ та задоволеності громадянського суспільства
Розширення прав та можливостей муніципальних службовців з метою гнучкості та інноваційності (Pollitt 2000)	Обґрунтованість рішень. Пріоритет управління перед контролем (Deming 1986)	Пріоритет незалежної експертизи, самооцінки. Акцент на взаємодія із громадянським суспільством. Адміністрація як відкрита система
Управління на основі планування (Hood 1991); стратегічне планування (Gruening 2001)	Планування та організація (Van der Wiele 1997)	Цілепокладання та стратегічне планування на основі визначення очікувань та майбутніх потреб

Продовження додатку А

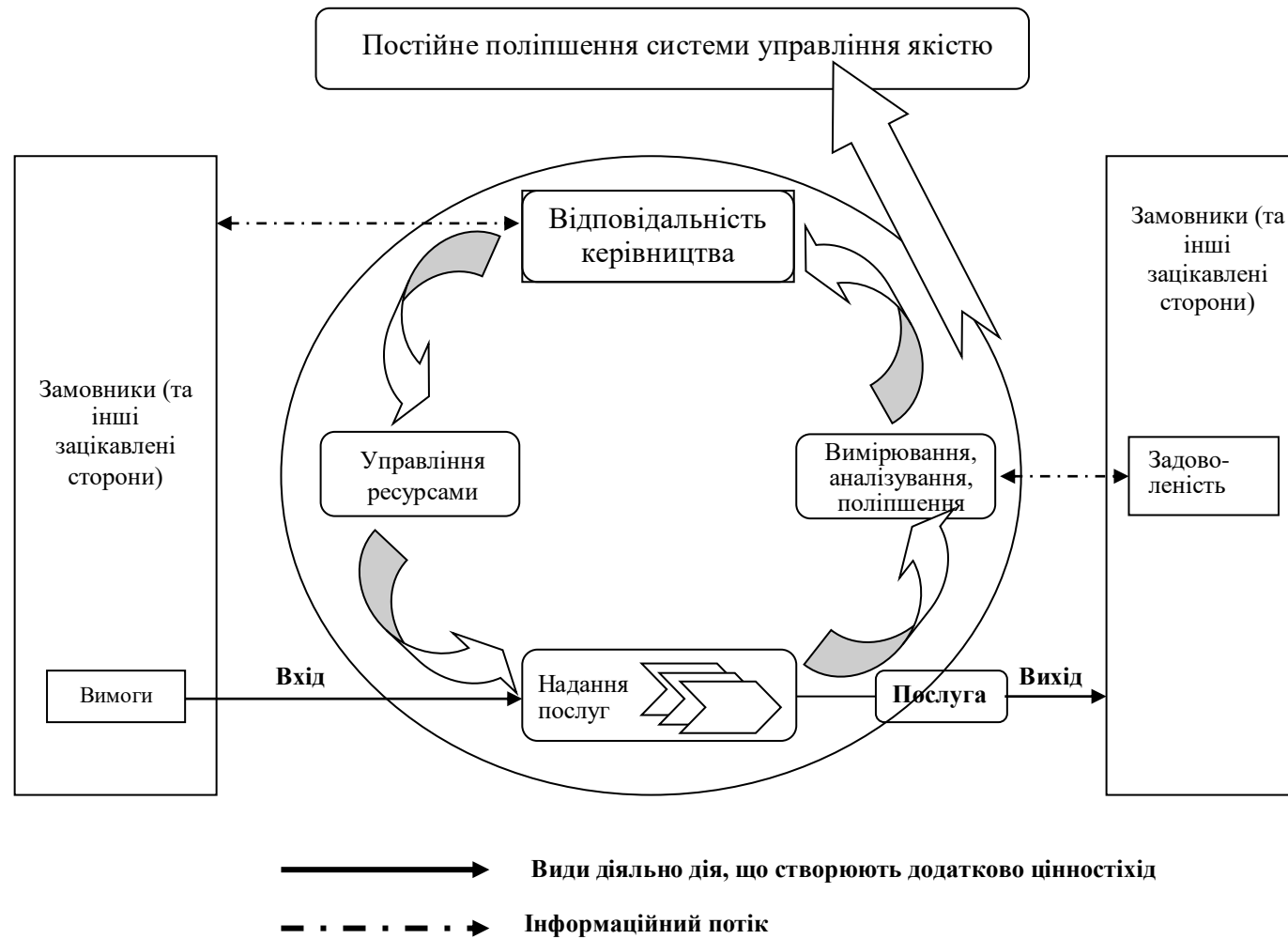


Рисунок А.3 – Модель системи менеджменту якості ОМС, в основу якої покладено процес

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Паспорт Краси́лівської міської територіальної громади з адміністративним центром у м. Краси́лів Хмельницької обл.

Найменування показника		Значення показника
1.	Чисельність населення станом на 1 січня 2024 р.	29150
	у тому числі дітей:	
	дошкільного віку	1768
	шкільного віку	3738
	учнів, що здобувають освіту в закладах загальної середньої освіти, розташованих на території спроможної територіальної громади	3435
2.	Кількість населених пунктів, що входять до складу спроможної територіальної громади	31
3.	Розрахунковий обсяг доходів спроможної територіальної громади ( $D = D_1 + D_2 + D_3 - D_4$ ), гривень	186245001
	у тому числі:	
	сформованих відповідно до статті 64 Бюджетного кодексу України ( $D_1$ )	186245001
	бюджету розвитку ( $D_2$ )	0
	базова дотація ( $D_3$ )	0
	реверсна дотація ( $D_4$ )	0
4.	Розрахунковий індекс податкоспроможності бюджету спроможної територіальної громади	1,0
5.	Розрахункова частка місцевих податків та зборів у доходах бюджету ( $D_1 + D_2$ ) спроможної територіальної громади, відсотків	25,82
6.	Площа території спроможної територіальної громади, кв. кілометрів	438,65
7.	Кількість закладів, що утримуються за рахунок бюджету органів місцевого самоврядування	117
	у тому числі:	
	Навчально-виховний комплекс	1
	закладів загальної середньої освіти I—III ступеня	9
	закладів загальної середньої освіти I—II ступеня	7
	гімназії	3
	закладів загальної середньої освіти I ступеня	0
	закладів дошкільної освіти (в т.ч. 3 заклади є структурними підрозділами ЗОШ)	19
	закладів позашкільної освіти	2
	закладів культури	47
	закладів фізичної культури	0
	фельдшерсько-акушерських пунктів	20
	амбулаторій, поліклінік	6
	лікарень	1
станцій швидкої допомоги	0	

## Кінець таблиці Б.1

8.	Наявність приміщень для розміщення державних органів, установ, що здійснюють повноваження щодо:	
	правоохоронної діяльності	в наявності
	реєстрації актів цивільного стану та майнових прав	в наявності
	пенсійного забезпечення	в наявності
	соціального захисту	в наявності
	пожежної безпеки	в наявності
	казначейського обслуговування	в наявності
9.	Наявність приміщень для розміщення органів місцевого самоврядування	в наявності
10.	Наявність центру надання адміністративних послуг	ЦНАП КМР

## Продовження додатку Б

Таблиця Б.2 – Відомості про територіальні громади, що увійшли до складу Красилівської міської територіальної громади

№ п/п	Найменування територіальних громад та населених пунктів, що входять до їх складу, із зазначенням адміністративного статусу	Чисельність населення станом на 1 січня 2023 р.	Відстань до адміністративного центру спроможної територіальної громади, кілометрів
1	2	3	4
	<b>Красилівська міська рада</b>		
1.	м. Красилів	18356	-
2.	с. Баглайки	163	12,2
3.	с. Берегелі	90	20,5
4.	с. Вереміївка	246	12,0
5.	с. Веселівка	172	16,3
6.	с. Волиця	553	6,4
7.	с. Воскодавинці	243	13,2
8.	с. Грицики	228	24,0
9.	с. Дружне	679	7,5
10.	с. Дубина	36	21,0
11.	с. Дубище	250	10,2
12.	с. Западинці	715	10,
13.	с. Заруддя	89	18,0
14.	с. Заставки	449	7,5
15.	с. Кульчини	807	17,6
16.	с. Кульчинки	526	12,5
17.	с. Лагодинці	667	18,4
18.	с. Манівці	465	18,0
19.	с. Митинці	445	11,3
20.	с. Мончинці	236	18,6
21.	с. Моньки	191	14,2
22.	с. Новодубище	64	12,7
23.	с. Пашутинці	208	18,6
24.	с. Печеське	423	22,0
25.	с. Пилипи	121	16,4
26.	с. Слобідка-Красилівська	488	6,0
27.	с. Сорокодуби	213	19,1
28.	с. Хотьківці	256	13,0
29.	с. Чепелівка	761	9,2
30.	с. Чернелівка	539	13,0
31.	с. Яворівці	471	10,0
	<b>Разом:</b>	<b>29150</b>	

Примітка. 5 876 – дітей до 18 років

## Продовження додатку Б

Таблиця Б.3 – Структура апарату Красилівської міської ради Хмельницької області та її виконавчих органів

Назва посади	Прізвище, ім'я, по-батькові
Міський голова	Островська Ніла Василівна
Секретар ради	Морозович Ірина Володимирівна
Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради	Слободянюк Марина Олександрівна
Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради	Бровчук Сергій Васильович
Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету міської ради	Романюк Тетяна Миколаївна
Староста Волицького старостинського округу	Сторожук Валентина Миколаївна
Староста Друженського старостинського округу	Семенчук Валентина Володимирівна
Староста Заставківського старостинського округу	Стасюк Надія Миколаївна
Староста Кульчинівського старостинського округу	Янкович Людмила Вікторівна
Староста Кульчинківського старостинського округу	Бабаніна Лариса Володимирівна
Староста Чернелівського старостинського округу	Поліщук Валентина Василівна
Староста Чепелівського старостинського округу	Шемчук Василь Михайлович
Староста Лагодинецького старостинського округу	Мудь Володимир Максимович
Староста Манівецького старостинського округу	Лямець Анатолій Якович
Староста Печеського старостинського округу	
Староста Веселівського старостинського округу	
Староста Митинецького старостинського округу	Буць Микола Миколайович
Староста Западинського старостинського округу	Константін Валентина Володимирівна
Староста Яворовецького старостинського округу	Хельменко Валентина Іванівна
Начальник відділу	Кшемінська Марина Олександрівна
Заступник начальника відділу	Калюк Вікторія Едуардівна
Головний спеціаліст відділу	
Оператор з обробки інформації та програмного забезпечення відділу	Шаповалов Євгеній Леонідович
Начальник сектору	Заруденський Віктор Леонідович
Головний спеціаліст сектору	Фурман Павло Володимирович
Начальник відділу	Ящук Тетяна Юріївна
Заступник начальника відділу	Хворостовська Ірина Геннадіївна
Провідний спеціаліст відділу	Олійник Наталя Василівна
Головний спеціаліст відділу	Ковальчук Валентина Валентинівна
Головний спеціаліст відділу	Гринюк Леся Дмитрівна
Діловод (с. Волиця)	Давидун Олена Іванівна
Діловод (с. Чепелівка)	Васильчук Марія Іванівна
Діловод (с. Чернелівка)	Свистун Наталя Василівна
Діловод (с. Чернелівка)	Когут Інна Юріївна
Діловод (с. Лагодинці)	Гуловська Юлія Русланівна
Діловод (с. Печеське)	Остапчук Тетяна Григорівна
Діловод (с. Веселівка)	Поліщук Галина Петрівна
Діловод (с. Митинці)	Буць Тетяна Володимирівна
Діловод (с. Манівці)	Судобіцький Віктор Володимирович

## Продовження таблиці Б.3

Діловод (с. Яворівці)	Михайленко Валентина Олексіївна
Начальник відділу	Олексійчук Світлана Володимирівна
Головний спеціаліст відділу	Бойко Катерина Юріївна
Начальник відділу	Биченко Ірина В'ячеславівна
Заступник начальника відділу	Білоконь Володимир Анатолійович
Головний спеціаліст відділу	Казмірук Наталія Петрівна
Спеціаліст першої категорії відділу	Николайчук Наталія Вікторівна
Головний спеціаліст відділу	
Начальник відділу	
Спеціаліст першої категорії відділу	Дузева Вікторія Вікторівна
Головний спеціаліст відділу	Яценко Богдана Миколаївна
Головний спеціаліст відділу	Гасвська Ольга В'ячеславівна
Спеціаліст першої категорії відділу	
Начальник сектору-державний реєстратор	
Державний реєстратор	Конусь Анна Валеріївна
Начальник сектору	
Начальник відділу	Лісовець Олег Віталійович
Головний спеціаліст відділу	Процюк Юлія Олександрівна
Провідний спеціаліст відділу	Мамчур Олександр Леонідович
Начальник відділу	Бровчук Леся Павлівна
Заступник начальника відділу	Мартинюк Валентина Петрівна
Головний спеціаліст відділу	Пасічник Валентина Миколаївна
Головний спеціаліст	Франкова Інна Миколаївна

## 11. Відділ земельних відносин та екології

Начальник відділу	Озійчук Юлія Григорівна
Головний спеціаліст	
Спеціаліст першої категорії відділу	Ружицька Юлія Вадимівна
Головний спеціаліст	
Провідний спеціаліст відділу	

Начальник сектору	Сокол Сергій Анатолійович
-------------------	---------------------------

## 14. Сектор господарського забезпечення

Водій	Бровчук Володимир Андрійович
Водій	Галянт Віктор Миколайович
Прибиральник службових приміщень	Хоптинська Марія Степанівна
Прибиральник службових приміщень	Гринюк Олена Іванівна
Сторож	Федорчук Марія Олександрівна
Сторож	Федченко Олександр Васильович
Сторож	Скотинянська Наталя Миколаївна
Сторож	Зоріна Алла Василівна
Завідувач господарством	Сіленко Лариса Валентинівна

## 15. Відділ з питань організації надання адміністративних послуг

Начальник відділу	Яроменко Ігор Валентинович
Заступник начальника відділу	Диса Тетяна Борисівна
Адміністратор відділу	Віннічук Дмитро Володимирович
Адміністратор відділу	Мазур Світлана Олександрівна
Адміністратор відділу	Лиса Людмила Василівна

## Продовження додатку Б

## Структурні підрозділи міської ради зі статусом юридичних осіб

## 1. Управління соціального захисту

Начальник відділу	Гаврилюк Ірина Володимирівна	4-28-53
Заступник начальника відділу	Костюк Анна Аркадіївна	
Головний спеціаліст відділу	Галянт Лариса Петрівна	4-22-41
Головний спеціаліст	Яланська Інна Григорівна	4-28-53
Спеціаліст першої категорії відділу	Хмельницька Валентина Лаврентіївна	4-28-53
Спеціаліст першої категорії відділу	Гулівата Оксана Миколаївна	
Заступник начальника	Кравчук Вікторія Вікторівна	
Провідний спеціаліст відділу	Білик Тетяна Анатоліївна	
провідний спеціаліст відділу	Колодюк Інна Василівна	098-29-50-759
Головний спеціаліст відділу	Гой Ольга Миколаївна	098-29-50-759

## Відділ у справах ветеранів

Начальник відділу	Олійник Роман Анатолійович	4-28-53
-------------------	----------------------------	---------

## 3. Служба у справах дітей

Начальник Служби	Тимченко Ольга Сергіївна	4-08-75
Заступник начальника служби		
Головний спеціаліст Служби	Павленко Анна Іванівна	
Головний спеціаліст Служби	Ковалевська Галина Олександрівна	

## 4. Управління фінансів

Начальник управління	Островська Неля Валеріївна	4-25-22
----------------------	----------------------------	---------

## Відділ видатків, бухгалтерського обліку та звітності управління фінансів

Заступник начальника управління-начальник відділу	Новохацький Володимир Володимирович	
Провідний спеціаліст відділу	Мармолук Людмила Михайлівна	

## Сектор доходів управління фінансів

Завідувач сектору	Кучер Тамара Петрівна	
-------------------	-----------------------	--

## 5. Відділ культури

Начальник відділу	Грицюк Інна Петрівна	4-22-71
Заступник начальника відділу	Бевза Людмила Валеріївна	4-22-71
Головний спеціаліст відділу	Безкупська Людмила Григорівна	4-22-71
Централізована бухгалтерія		4-22-73

## 6. Відділ освіти, молоді та спорту

Начальник відділу	Заїка Олена Михайлівна	4-22-42
Заступник начальника відділу		4-22-46
Заступник начальника відділу з фінансових питань	Бойко Ірина Павлівна	4-22-46
Головний спеціаліст відділу	Шейгис Дмитро Вікторович	4-22-46
Головний спеціаліст відділу	Стельмащук Ірина Петрівна	
Головний спеціаліст відділу	Майданець Ольга Володимирівна	4-22-42
Головний спеціаліст відділу	Борисевич Віта Сергіївна	4-22-46
Координатори відділу	Абельчук Зоя Степанівна	4-22-43
Координатори відділу	Булка-Юрченко Людмила Дмитрівна	
Головний спеціаліст відділу	Олінковська Олена Леонідівна	

## 7. Сектор містобудування та архітектури

Начальник сектору	Дузева Марія Миколаївна	
Спеціаліст першої категорії сектору		

## Продовження додатку Б

Таблиця Б.4 – Показники доходної частини бюджету громади

Показники	Доходи по роках, тис.грн				Відхилення 2023р. від 2020р., %
	2020	2021	2022	2023	
Заплановані доходи бюджету	197787,7	273886,7	266095,8	323435,3	163,5
Фактично надійшло станом на кінець року	190648,3	284212,3	270712,1	342651,0	179,7
Заплановано власних доходів	130933,6	247156,4	186821,9	226945,7	173,3
Фактично надійшло станом на кінець року	123845,8	237118,6	191526,4	246958,4	199,4

Таблиця Б.5 – Власні доходи громади

Показники	Доходи по роках, тис.грн				Відхилення 2023р. від 2020р., %
	2020	2021	2022	2023	
Податок з доходів фізичних осіб	82891,5	158720,9	128202,7	152996,6	184,6
Податок на майно (земля, нерухомість)	16006,3	34337,0	24008,7	35761,9	223,4
Єдиний податок	16407,3	28852,9	23386,0	26204,2	159,7
Акцизний збір	3239,6	7757,2	6265,7	9722,9	300,1
Інші податки (в т.ч. плата за надання адміністративних послуг, адмінштрафи, державне мито)	5301,1	7450,6	9663,3	22272,8	420,1
Усього	123845,8	237118,6	191526,4	246958,4	199,4

## Продовження додатку Б

Таблиця Б.6 – Аналіз видатків бюджету громади за галузевою ознакою

Галузь	Видатки по роках, тис.грн				Відхилення 2023р. від 2020р., %
	2020	2021	2022	2023	
Державне управління	16894,6	18816,9	24203,6	33937,6	204,5
Освіта	112973,8	105169,2	155524,7	183623,1	162,5
Соціальний захист та соціальне забезпечення	6551,2	66190,6	7607,3	14378,6	219,4
Охорона здоров`я	1972,8	1912,7	14153,5	15606,9	791,1
Фінансова підтримка установ державного та районного рівня (Збройні сили України, поліція, соціальний захист, охорона здоров`я, військкомат, пожежна охорона, міграційна служба)	5586,7	5488,9	2699,8	13206,5	236,4
Культура і мистецтво	16150,1	17676,6	19455,2	18065,6	111,8
Фізична культура і спорт	4152,6	3830,2	7473,4	10438,9	251,4
Житлово-комунальне господарство	14804,5	16186,9	27986,4	26714,4	180,4
Розвиток інфраструктури	17045,5	12026,5	7943,4	30876,0	181,1
Проведення місцевих виборів	1659,6	1760,0	-	-	-
Усього	197791,4	249058,5	267047,3	346847,6	175,4

## Продовження додатку Б



Рисунок Б.7 – Типові процеси управління якістю в суб'єктах місцевого самоврядування

## Продовження додатку Б

Таблиця Б.8 – Показники роботи ЦНАП Красилівської міської ради

Звернення щодо отримання адміністративних і соціальних послуг та документів дозвільного характеру з питань:	Опрацьовано звернень по роках			Відхилення 2023р. від 2021р., %
	2021	2022	2023	
реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання	1 215	1 123	1 702	140,1
державної реєстрації права власності та інших речових прав на нерухоме майно	2 104	2 282	2 218	105,4
отримання інформаційної довідки та виписки з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно	96	118	170	177,0
державної реєстрації/ припинення юридичної особи та фізичної особи-підприємця (інші дії)	762	1 664	422	55,4
надання відомостей з Державного земельного кадастру у формі витягу з ДЗК	178	1 778	210	117,9
отримання витягу з технічної документації про нормативну грошову оцінку земельної ділянки	257	515	289	112,4
оформлення субсидій та інших видів державних соціальних допомог	1852	2 248	983	53,1
отримання довідки про взяття на облік внутрішньо переміщеної особи	14	3 500	367	у 26 разів
надання допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам	17	2 802	329	у 19 разів
вклеювання до паспорта громадянина України фотокартки при досягненні 25 і 45-річного віку	154	105	115	74,6
оформлення будівельного паспорта забудови земельної ділянки	18	15	22	122,2
оформлення містобудівних умов та обмежень забудови земельної ділянки	32	20	25	78,1
реєстрації повідомлення про початок виконання будівельних робіт	76	88	68	89,4
реєстрації та видачі декларації про готовність об'єкта до експлуатації	93	104	111	119,4
отримання дозволу на участь у дорожньому русі транспортного засобу, вагові або габаритні параметри якого перевищують нормативні	84	39	72	85,7
отримання дозволу на розміщення зовнішньої реклами	49	3	88	179,6
отримання рішення щодо можливості/неможливості видачі дозволу на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря	8	7	8	100,0
реєстрації та видачі декларації відповідності матеріально-технічної бази роботодавця вимогам законодавства з питань охорони праці та промислової безпеки	3	9	2	66,7
інших послуг місцевого значення, в т.ч. отримання витягів з реєстру територіальної громади про реєстрацію місця проживання та довідок про склад зареєстрованих осіб	4 863	4 270	5 621	115,6
Через Додаток державних онлайн-послуг «Дія» прийнято від громадян та подано суб'єктам наданням адміністративних послуг	98	299	331	337,8

**ЦНАП + ДІЯ** ⇒ Працює шеринг документів через Дію, що дає можливість отримувати копії документів (ID-картка, закордонний паспорт, свідоцтво про народження та ін.) відвідувачів безконтактно завдяки скануванню QR-коду або штрихкоду.

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Матриця SWOT-аналізу Красилівської міської територіальної громади

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
<p>Географічне розташування на перетині добре розгалужених транспортних шляхів.</p> <p>Наявність унікальних природних ресурсів, корисних копалин та мінеральних вод.</p> <p>Наявність великої кількості водних ресурсів для розвитку рибного господарства.</p> <p>Наявність індустріального парку «Красилів Технопорт».</p> <p>Значна кількість пам'яток культурної спадщини та об'єктів природно-заповідного фонду.</p> <p>Наявність великої кількості посівних площ, більша частина з яких родючі чорноземи.</p> <p>Розвинене лісове господарство.</p> <p>Наявність великих природоохоронних територій.</p> <p>Унікальні місцеві традиції та звичаї.</p> <p>Переорієнтація ринків збуту місцевих товаровиробників на ринки ЄС.</p> <p>Активне підприємницьке середовище.</p> <p>Розвинена швейна галузь.</p> <p>Наявність навчальних закладів для підготовки та перепідготовки кадрів.</p> <p>Наявність вільних земельних ділянок та старопромислових зон для реалізації інвестиційних проєктів.</p> <p>Наявність місцевої сировини для переробної промисловості та відновлювальної енергетики.</p> <p>Наявність конкурентоспроможних експорт-орієнтованих підприємств у різних галузях промисловості.</p>	<p>Природне та міграційне скорочення населення.</p> <p>Незадовільний транспортно-експлуатаційний стан автомобільних доріг.</p> <p>Високий рівень безробіття, особливо у сільській місцевості.</p> <p>Низька купівельна спроможність населення.</p> <p>Висока вартість кредитних ресурсів.</p> <p>Значне фізичне зношення і моральне старіння основних виробничих фондів.</p> <p>Низький рівень іноземних інвестицій.</p> <p>Низька інноваційна активність промислових підприємств.</p> <p>Недостатність власних коштів на технічне переоснащення та модернізацію виробництва.</p> <p>Низька додана вартість продукції сільського господарства та низький рівень переробки сільськогосподарської продукції.</p> <p>Недостатня кількість овочесховищ.</p> <p>Значне скорочення чисельності поголів'я великої рогатої худоби.</p> <p>Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, особливо робітничих професій.</p> <p>Нерозвиненість туристичної інфраструктури, незадовільний рівень інформаційно-рекламного забезпечення туристичної пропозиції громади.</p> <p>Зношеність існуючої інфраструктури у житлово-комунальному господарстві.</p> <p>Відсутність системи переробки твердих побутових відходів.</p> <p>Недостатній рівень матеріально-технічної бази об'єктів соціальної інфраструктури.</p>
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
<p>Впровадження реформи децентралізації, підвищення рівня фінансової самодостатності об'єднаних територіальних громад.</p> <p>Переорієнтація європейського виробництва до найближчих сусідів, зокрема до Хмельницької області (nearshoring) за рахунок дешевої робочої сили та логістики.</p> <p>Розміщення іноземних філій (виробничих підрозділів) транснаціональних корпорацій на території області та громади.</p> <p>Активна державна підтримка агропромислового комплексу, в тому числі сімейного фермерства.</p> <p>Міжнародна підтримка проєктів розвитку.</p> <p>Підвищення інвестиційної привабливості України.</p> <p>Зростання попиту на внутрішній туризм, у тому числі зелений, сільський, медичний.</p> <p>Зростання світового попиту на продовольство.</p> <p>Поліпшення бізнес-клімату в країні і області.</p>	<p>Політична нестабільність у зв'язку з зброєюю агресією проти України.</p> <p>Світова економічна криза.</p> <p>Інфляція та нестабільність національної валюти.</p> <p>Глобальні кліматичні зміни.</p> <p>Низький рівень довіри населення до влади та судової системи в тому числі.</p> <p>Недостатня державна фінансова підтримка з боку центральних органів.</p> <p>Високий рівень тінізації економіки</p> <p>Збільшення цін на енергоресурси.</p> <p>Виникнення надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру.</p> <p>Стрімке прискорення міграційних процесів, нестача робочої сили.</p> <p>Деградація земель внаслідок збільшення посівних площ технічних культур.</p>

Продовження додатку Г

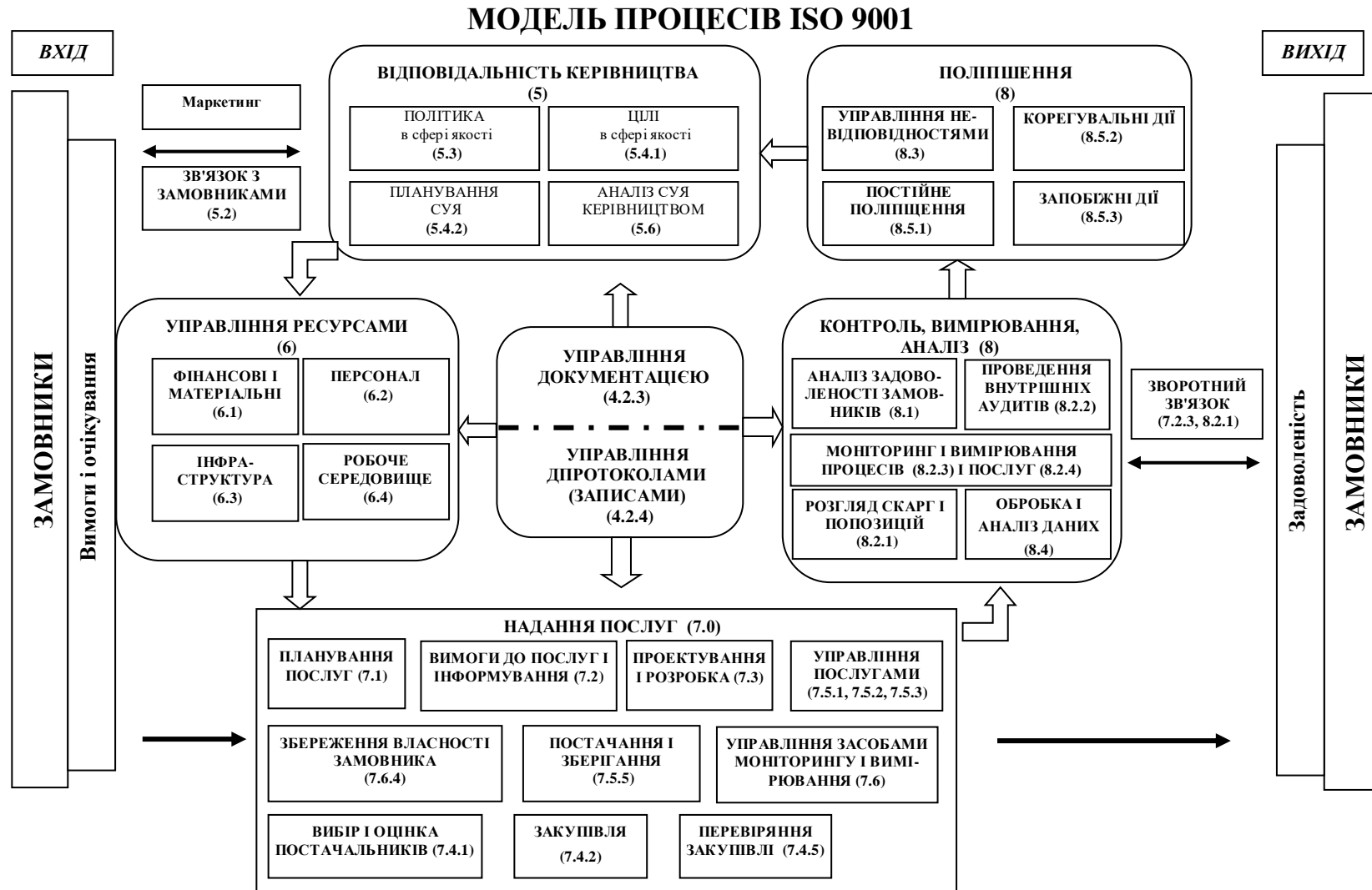


Рисунок Г.1 – Пропонована модель управління діяльністю ОМС (на основі процесного підходу за стандартами ISO)

Продовження додатку Г

Таблиця Г.2 – Розроблений план-графік впровадження ISO 9001:2015 у виконавчих органах міської ради (витяг)

№ теми і дата	Теми	Методика	Учасники	Результат	Термін отримання результату
1 27.01.25	Вступний аудит	Огляд і спостереження на основі переліку питань	Керівництво, структурні підрозділи	Звіт зі вступного аудиту	До 7 днів
2 09.02.25	Стандарт ISO 9000:2015 Стандарт ISO 9001:2015 Звіт зі вступного аудиту	Семінар	Вище керівництво, керівники структурних підрозділів, робоча група	Обговорення результатів вступного аудиту Організаційні питання щодо реалізації проекту	До 15 днів
3 23.02.25	Відповідальність керівництва. Політика якості і цілі якості, планування якості	Семінар	Вище керівництво, керівники структурних підрозділів, робоча група		До 30 днів
		Тренінг/консультація	Робоча група	Політика якості Цілі якості Планування заходів на виконання Політики і цілей	
		Тренінг/консультація	Керівники структурних підрозділів	Визначені цілі якості структурного підрозділу і план діяльності щодо їх виконання	
4 17.03.25	Управління процесами	Семінар/консультація	Керівники структурних підрозділів, робоча група	Сформовані: - основні процеси виконавчих органів; - структура опису процесу; - критерії та показники оцінки процесів; - методика моніторингу, вимірювання, аналізування; - сфери відповідальності посадових осіб	До 30 днів
		Тренінг/консультація	Керівники структурних підрозділів	Визначені процеси структурного підрозділу і описані згідно з заданою формою	
5	...				

## Продовження додатку Г

Таблиця Г.3 – Варіант переліку основних процесів виконавчих органів міської ради

№ п/п	Шифр процесу	Назва процесу	Назва і шифр документа (ів), яким описано процес	Відповідальний за процес	Періодичність моніторингу (М), оцінки (О), аналізування (А)
1.	4.2.3	Управління документацією	Процедура управління документацією системи управління якістю (П-СУЯ/01)	Заступник міського голови – керуючий справами	М – 1 раз у місяць; А – 1 раз у квартал
2.	4.2.4	Управління протоколами	Процедура управління протоколами системи управління якістю (П-СУЯ/02)	Заступник міського голови – керуючий справами	М – 1 раз у місяць; А – 1 раз у квартал
3.	5.2	Формування Політики якості	Політика якості виконавчих органів міської ради	Міський голова	
4.	5.3	Формування цілей якості та планів заходів	Цілі якості виконавчих органів міської ради та плани	Заступники міського голови	
5.	5.5.3	Внутрішнє інформування та комунікація	Інструкція з поширення інформації про систему управління якістю та з внутрішньої комунікації (І-СУЯ/08)	Заступники міського голови	
6.	5.6	Аналізування СУЯ керівництвом	П. 5.6 НСУЯ	Міський голова	М – 1 раз у квартал; А – 1 раз у рік
7.	6.2	Управління людськими ресурсами	Інструкція з добору кандидатів на заміщення вакантних посад (І-СУЯ/09) Інструкція з оцінки посадових осіб (І-СУЯ/10) Інструкція з забезпечення навчання кадрів (І-СУЯ/11)	Заступник міського голови – керуючий справами, начальник відділу кадрів	
8.	6.3	Управління інфраструктурою	Інструкція з управління інфраструктурою, закупівлями і постачаннями (І-СУЯ/06)	Заступник міського голови – керуючий справами або начальник господарського відділу	

## Кінець таблиці Г.3

9.	6.4	Управління робочим середовищем	Інструкція з охорони і безпеки праці (І-СУЯ/07)	Заступник міського голови – керуючий справами або начальник господарського відділу	
10.	7.1	Планування надання послуг	П. 7.1 НСУЯ	Заступники міського голови	
11.	7.2	Визначення і аналізування послуг	П. 7.2 НСУЯ	Заступники міського голови	
12.	7.4	Закупівля та постачання	П. 7.4 НСУЯ	Міський голова чи керуючий справами, бухгалтер	
13.	7.5	Надання адміністративних послуг	Інструкція з надання адміністративних послуг (І-СУЯ/03), Інструкція з обслуговування замовників (І-СУЯ/04)	Заступники міського голови	М – 1 раз у місяць; О – 2 рази в рік (анкетування); А – 2 раз у рік
14.	7.6	Управління засобами моніторингу та вимірювання	П. 7.6 НСУЯ	Заступник міського голови – керуючий справами, начальник архівного відділу, начальник господарського відділу	М – 1 раз у місяць; О – 2 рази в рік (повірка); А – 1 раз у рік
15.	8.2.1	Вимірювання та аналізування задоволеності замовників (у т.ч. скарг і пропозицій)	Інструкція з дослідження задоволеності замовників рівнем наданих послуг (І-СУЯ/05)	Заступники міського голови	М – 1 раз в місяць В – 2 рази в рік (анкетування) А – 2 раз в рік
16.	8.2.2	Внутрішній аудит	Процедура з проведення внутрішнього аудиту (П-СУЯ/05)	УСУЯ та внутрішні аудитори	М – 1 раз у рік О – 1 раз у рік А – 1 раз у рік (якщо проводиться 1 раз у рік)
17.	8.3	Управління невідповідними послугами	Процедура управління невідповідними послугами (П-СУЯ/03)	Заступники міського голови	
18.	8.4	Аналіз і обробка даних / інформації	П. 8.4 НСУЯ	Заступники міського голови	
19.	8.5.2	Коригувальні дії	Процедура з проведення коригувальних і запобіжних дій (П-СУЯ/04)	Заступники міського голови	
20.	8.5.3	Запобіжні дії	Процедура з проведення коригувальних і запобіжних дій (П-СУЯ/04)	Заступники міського голови	

**Примітка.** У таблиці тільки для деяких визначених процесів органу місцевого самоврядування наведені приклади моніторингу (М), оцінки (О) і аналізування (А) їх.

## ДОДАТОК Д

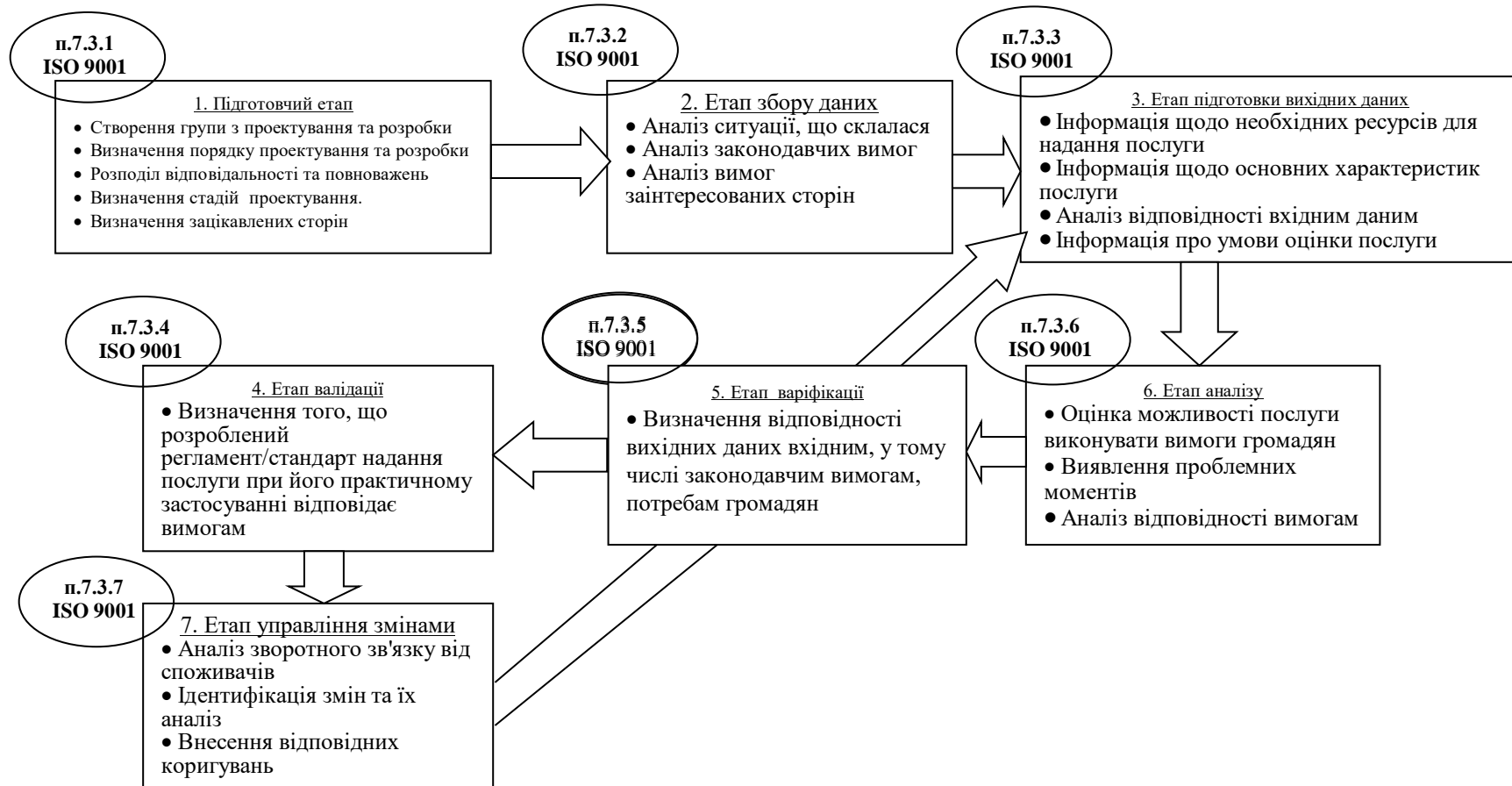


Рисунок Д.1 – Пропонований порядок розробки стандарту та регламенту послуги для органів місцевого самоврядування у відповідності з п.7.3 стандарту ISO 9001 (для Красилівської міської ради)

## Продовження додатку Д

Таблиця Д.2 – Приклад зведеної таблиці для розрахунку результативності застосування СМЯ за критеріями оцінки

Група критеріїв (n)	Критерій (x)	Da	Db	Kx
1. Організація муніципального управління (де суб'єктом виступають територіальні громади)	1.1. Відношення середньомісячної номінальної нарахованої заробітної плати працівників муніципальних установ до середньомісячної номінальної нарахованої заробітної плати працівників великих та середніх підприємств та некомерційних організацій у межах міської територіальної громади	0,7	0,8	1,14
	1.2. Середня тривалість періоду від дня прийняття рішення про надання земельної ділянки для будівництва або підписання протоколу про результати торгів (конкурсів, аукціонів) щодо надання земельних ділянок до отримання дозволу на будівництво	18	12	1,5
	1.3. Частка комунальних підприємств, установ або організацій, що засновані радою та належать до сфери її управління від загальної кількості установ у межах міської територіальної громади	0,5	0,8	1,6
	1.4. Задоволеність населення діяльністю органів місцевого самоврядування, що у межах міської територіальної громади, в тому числі їх інформаційної відкритістю (відсоток від числа опитаних)	0,4	0,6	1,5
	.....			
	Разом			1,4

Таблиця Д.3 – Оцінка результатів контролю відповідності якості муніципальних послуг, що фактично надаються, нормативному значенню показника якості муніципальних послуг по кожній установі

Критерії оцінки	Зведена оцінка (y %)	Інтерпретація оцінки
Відсутність виявлених у ході контрольних заходів порушень вимог стандартів якості	91-100	послуга відповідає стандартам якості
Виявлені в ході контрольних заходів поодинокі порушення вимог стандартів якості	51 - 90	послуга загалом відповідає стандартам якості
Виявлені під час контрольних заходів численні порушення вимог стандартів якості	21 - 50	послуга надається з усунутими порушеннями стандартів якості
Виявлені в ході контрольних заходів численні порушення вимог стандартів якості та не усунення виконавцем послуг раніше виявлених порушень	0 - 20	послуга не відповідає стандартам якості

Продовження додатку Д

## ПРОЕКТ

### **ПОЛІТИКА ЯКОСТІ виконавчих органів Красилівської міської ради**

Красилівський міський голова та працівники виконавчих органів Красилівської міської ради, виконуючи свої посадові обов'язки відповідно до Конституції України та законів України, головною метою визнають служіння територіальній громаді міста шляхом надання якісних публічних послуг, створення сприятливого середовища для життя, праці, бізнесу, відпочинку та покращання добробуту лучан.

Для досягнення цієї мети, усвідомлюючи власну відповідальність, ми визнаємо необхідність діяльності виконавчих органів Красилівської міської ради щодо таких принципів:

- використання сучасної моделі управління, що базується на міжнародних стандартах якості ISO 9001;
- забезпечення своєчасного та якісного задоволення потреб громади міста, реалізація її вимог, випередження її очікувань і поліпшення якості послуг шляхом вивчення рівня задоволення громадян наданими послугами;
- прийняття управлінських рішень виключно на основі права, об'єктивних фактів та інформації, виходячи із системного бачення проблемних ситуацій та їх вирішення;
- якісного й ефективного управління процесами, засобами та ресурсами, що впливають на досягнення визначених цілей, напрямів діяльності виконавчих органів міської ради;
- залучення всіх працівників виконавчих органів міської ради до процесу створення, надання якісних публічних послуг, динамічного підвищення кваліфікаційного рівня та мотивування персоналу до активної участі у реалізації визначених цілей;
- забезпечення прозорості у діяльності виконавчих органів міської ради шляхом інформування територіальної громади міста про підготовку та виконання суспільно-значимих рішень;
- створення системи взаємовигідних партнерських відносин між органами влади, громадою, замовниками та постачальниками з метою належного функціонування виконавчих органів міської ради.

Політика якості узгоджена з цілями та напрямками діяльності Красилівського міського голови та виконавчих органів Красилівської міської ради і є невід'ємною частиною функціонування органу місцевого самоврядування.