

**Олена БОРТНІК**

*к.держ.упр.,*

*начальник відділу стандартизації,*

*ТОВ «ТЕХНІЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПОСЛУГИ»*

## **МОДЕЛЬ БЕЗУПИННОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ І РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

В умовах реформування місцевого самоврядування та децентралізації влади в Україні ключовою стає роль територіальних громад у забезпеченні сталого розвитку. Зазначене актуалізує пошук нових підходів до підвищення результативності та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування на основі найкращих методів та стандартів управління, які мають міжнародне визнання як інструменти забезпечення якості управлінських процесів і публічних послуг. До таких підходів належить управління на основі моделей якості, упровадження якого сприяє орієнтації на безупинне вдосконалення та фокусуванню на потреби заінтересованих сторін. До визнаних позитивних ефектів упровадження управління на основі моделей якості також належать: гнучкість (agility), адаптивність/стійкість/пристосовність (resilience) і ошадливість (lean), що сприяє раціональному використанню ресурсів, зростанню залученості й обізнаності персоналу як основи спроможності здійснити зміни задля збільшення задоволеності основних споживачів послуг – мешканців територіальної громади та місцевого бізнесу [1–3].

Окремі органи місцевого самоврядування (ОМС) в Україні вже мають досвід реалізації ініціатив, спрямованих на підвищення якості діяльності й надання публічних послуг через упровадження систем управління якістю (СУЯ) відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001, але отримання значних позитивних ефектів від упровадження апробованих у світі моделей якості на місцевому рівні в Україні стримується недостатністю методичного забезпечення й підготовки публічних службовців, депутатів місцевих рад і представників інститутів громадянського суспільства у цій сфері. На даному етапі розвитку країни можна констатувати, що потенціал упровадження міжнародно визнаних підходів у сфері забезпечення якості процесів і послуг органів місцевого самоврядування використовується не повною мірою.

У межах дослідження [3] на основі базових рекомендацій міжнародного стандарту ISO 10014:2021 [4] автором було запропоновано процесну модель безупинного вдосконалення процесів і результатів діяльності органу місцевого самоврядування в Україні (рис.), яка уміщує стратегічний і процесний (тактичний) рівні управління, базуючись на циклі «Plan – Do – Check – Act» (PDCA) («Плануй – Виконуй – Перевірй – Дій»), який є системоутворюючим елементом і основою стандартів на системи управління та допомагає реалізувати принцип безупинного вдосконалення (continual improvement). Постійне повторювання циклу сприяє реалізації принципу управління якістю «Удосконалення (improvement)» [5].

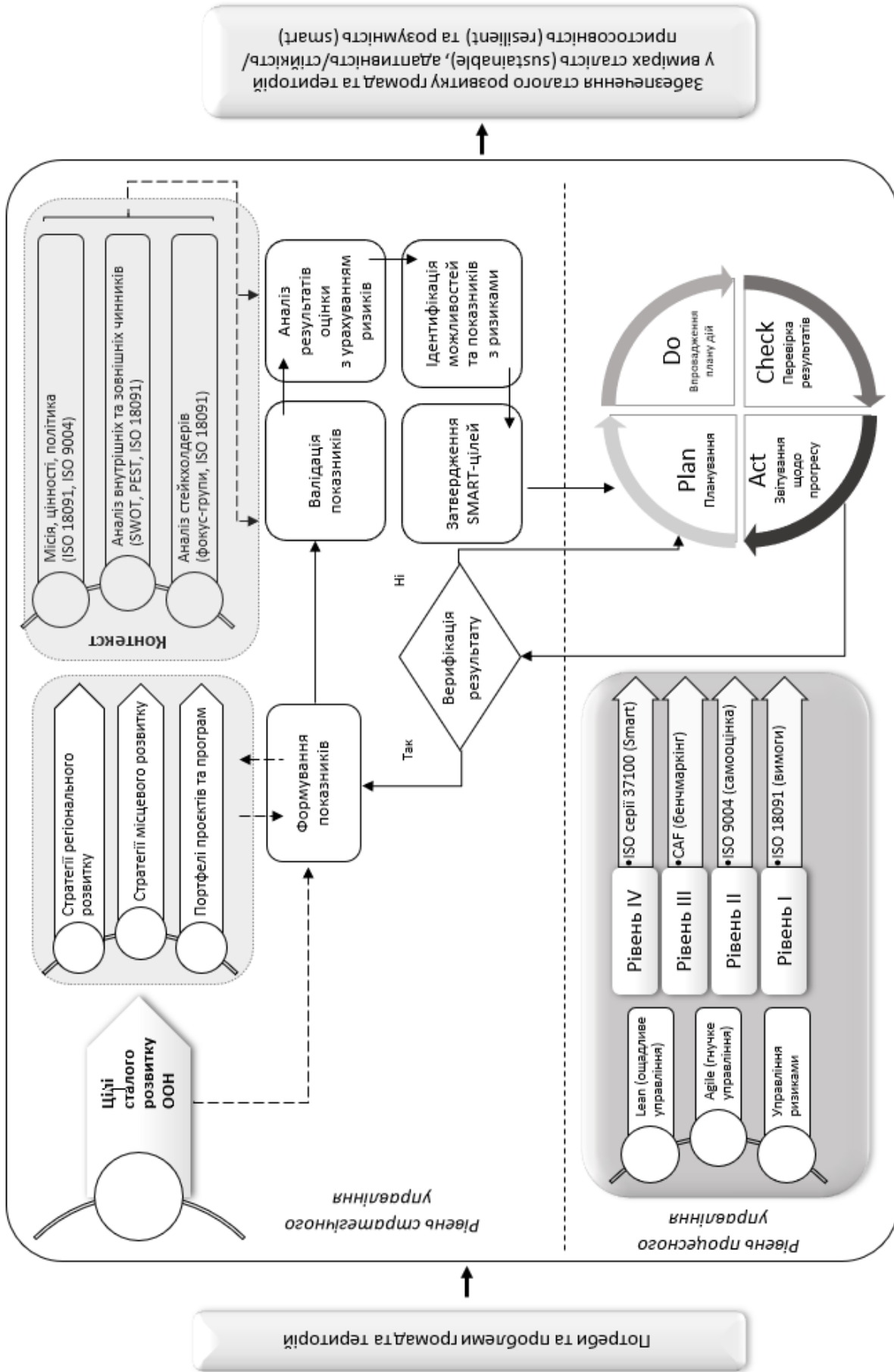


Рис. Модель безупинного вдосконалення процесів і результатів діяльності органу місцевого самоврядування в Україні

Запропонована модель обумовлює в залежності від рівня досконалості органу місцевого самоврядування у сфері якості вибір інструментів для визначення та аналізування показників діяльності, які можуть бути використані для визначення прогресу у досягненні ними Цілей сталого розвитку ООН (UN Sustainable Development Goals, SDG – ЦСВ) з урахуванням контексту конкретної території та громади [6].

До зазначених чотирьох рівнів досконалості належать:

I – базовий (base): опанування стандарту ISO 18091 «Системи управління якістю – Настанови щодо застосування ISO 9001 в суб'єктах місцевого самоврядування» [7], ISO серії 31000 «Управління ризиками» [8];

II – розвинутий (intermediate): ISO 9004 «Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху», ISO серії 10000 (які є допоміжними стандартами до ISO серії 9000), ISO 45001 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування», ISO 27001 «Інформаційні технології. Методи захисту системи управління інформаційною безпекою. Вимоги», ISO 14001 «Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування», ISO 26000 «Настанови щодо соціальної відповідальності», ISO 37001 «Системи управління щодо протидії корупції. Вимоги та настанови щодо застосування», та на інші аспекти діяльності;

III – професійний (upper-intermediate) – CAF, Lean (ощадливе управління);

IV – досконалий (advanced) – ISO серії 37100 «Сталий розвиток міст та громад», Agile (гнучке управління), що буде детальніше розкрито у наступних розділах [3].

Стратегічний рівень визначення та аналізування показників діяльності, в основу яких в залежності від рівня досконалості органу місцевого самоврядування у сфері якості може бути покладено ISO 18091 (рівень I) або ISO 9004 (рівень II), що можуть бути використані для визначення прогресу ОМС відносно власних результатів та, відповідно, для розуміння рівня досконалості власної СУЯ. На рівні III використовується самооцінювання за моделлю CAF, за результатами якого ОМС може взяти участь у бенчмаркінгу як на вітчизняному, так і на міжнародному рівні. На рівні IV уможливується запровадження стандартів ISO серії 37100 (Сталі та розумні міста та громади) [9].

Управління ризиками (ризик-орієнтовне мислення) впроваджується як на стратегічному (для встановлення цілей та пріоритетів розвитку), так і на процесному рівні (для забезпечення стабільності процесів і запобігання надзвичайним ситуаціям). Процеси керування системою управління органу місцевого самоврядування формуються під впливом ЦСР. Застосування стандартів ISO, які передбачені моделлю, сприяє досягненню ЦСР, оскільки це є пріоритетом Міжнародної організації зі стандартизації під час розроблення стандартів.

Підґрунтям для розроблення ОМС стратегії розвитку є визначення складових контексту функціонування на даній території на базовому (за ISO 18091) або прогресивному (за ISO 9004) рівні. Відповідно, на процесному рівні керівники процесів за рішенням вищого керівництва можуть користуватись ISO 18091 (рівень I) та ISO 9004 (рівень II). Під час управління процесами рекомендовані до

використання підходи Lean (ощадливе управління), Agile (гнучке управління) та управління ризиками. Процеси системи управління ОМС за даною моделлю можуть використовувати настанови різних стандартів, методи та інструменти в залежності від потреби. У дослідженні надано відповідні рекомендації щодо інтеграції настанов ISO 27001, ISO 14001, ISO 50001, ISO 45001, ISO серії 10000 тощо.

Після результативного впровадження інтегрованої системи управління в ОМС можливим є її поширення на комунальні підприємства, де реалізація аспектів енергоменеджменту, екологічності, охорони праці, інформаційної безпеки сприятиме отриманню додаткових позитивних ефектів, так само, як ощадливе управління й управління ризиками.

### Список використаних джерел

1. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 292 с.
2. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
3. Бортнік О. В. Управління на основі моделей якості в місцевому самоврядуванні в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04. Дніпро, 2021. 20 с. URL: [http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv\\_rada\\_D/avtoref/Bortnik\\_oref.pdf](http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv_rada_D/avtoref/Bortnik_oref.pdf).
4. ISO 10014:2021 Quality management systems – Managing an organization for quality results – Guidance for realizing financial and economic benefits. URL: <https://www.iso.org/standard/75233.html>
5. ISO 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. URL: <https://www.iso.org/standard/45481.html>.
6. Bortnik O. Implementation of international standards in local government as a key to sustainable development. *Public Administration Aspects*. 2019. Vol. 7. № 5. P. 31–43. doi: <https://doi.org/10.15421/151927>.
7. ISO 18091:2019 Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001 in local government. URL: <https://www.iso.org/standard/72808.html>.
8. Бортнік О. Управління ризиками в органах місцевого самоврядування на основі міжнародних стандартів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 141–148. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.1.141>.
9. Stronger cities for the future: a new set of International Standards just out. ISO, 2018. URL: <https://www.iso.org/news/ref2305.html>.

Отримано редакційною колегією: 21.02.2022.