

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

В.о. завідувача кафедри публічного управління

та державної служби

к.держ.упр., доц. Набока Л.В.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувач 2 курсу, гр. ЗПУА-2-23

К. С. Голубнича

Науковий керівник

к.держ.упр., доц.

Л. В. Набока

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	5
1.1 Сутність і поняття якості у публічному управлінні.....	5
1.2 Міжнародні підходи до управління якістю у публічному секторі	15
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ОЦІНКА, ПРОБЛЕМИ.....	25
2.1 Оцінка інструментів управління якістю в органах публічної влади.....	25
2.2 Проблеми впровадження механізмів управління якістю.....	35
РОЗДІЛ 3 ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	45
3.1 Запровадження сучасних методів управління якістю.....	45
3.2 Використання цифрових технологій для підвищення якості державних послуг.....	54
ВИСНОВКИ.....	64
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Управління якістю діяльності органу публічної влади зумовлена сучасними викликами, які постають перед суспільством і державою. Зростаючі вимоги громадян до прозорості, ефективності та доступності публічних послуг підштовхують органи влади до впровадження нових підходів у роботі. Євроінтеграційні процеси вимагають адаптації українського публічного управління до європейських стандартів, де якість управління є ключовим чинником. Крім того, цифровізація та використання сучасних технологій відкривають нові можливості для оптимізації процесів, але водночас створюють додаткові виклики, пов'язані з необхідністю підвищення професійних компетентностей працівників. Все це робить тему дослідження актуальною для забезпечення ефективності публічного управління та задоволення потреб громадян.

Наукові дослідження у сфері управління якістю діяльності організацій здійснювали такі вчені, як: Демінг Е., Кросбі Ф., Гаррінгтон Дж, Романенко Є., Бакуменко В., Надольний І., Варналій З. та ін. Однак у їхній доробках недостатньо приділено увагу питанням управління якості діяльності органів публічної влади.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних пропозицій щодо підвищення якості діяльності органів публічної влади.

Для досягнення визначної мети були поставлені такі *завдання*:

- розкрити сутність і поняття якості в діяльності органів публічної влади, а також обґрунтувати її значення для підвищення ефективності управління;
- дослідити міжнародні підходи до управління якістю в публічному секторі та оцінити можливості їх адаптації до вітчизняних умов;

- визначити зміст і форми нормативно-правового регулювання якості діяльності органів публічної влади;
- оцінити існуючі інструменти управління якістю та дослідити ефективність впровадження стандартів якості в державному управлінні;
- виявити основні проблеми і виклики впровадження механізмів управління якістю в діяльність органів влади;
- підготувати пропозиції щодо впровадження інноваційних підходів і сучасних технологій у практику діяльності органів управління для підвищення якості державних.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають у процесі управління органами публічної влади.

Предметом дослідження – є процес управління якістю діяльності органу публічної влади.

Методи дослідження. Під час підготовки роботи було використано такі наукові методи: аналіз нормативно-правових актів та документів, що регулюють діяльність публічних службовців; узагальнення практики дотримання публічними службовцями етичних норм у процесі виконання своїх професійних обов'язків; документальний аналіз звітів, протоколів, заяв та інших документів, що стосуються діяльності органів публічної влади; порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду організації управління якістю діяльності органів публічної влади.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання органами публічної влади пропозицій щодо удосконалення заходів з контролю, інформаційно-аналітичної діяльності, що дозволить підвищити ефективність та прозорість прийняття управлінських рішень, забезпечити більш якісне надання адміністративних послуг громадянам і підвищити рівень довіри населення до владних інституцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Сутність і поняття якості у публічному управлінні

Якість у публічному управлінні є одним із ключових факторів, які визначають ефективність влади, задоволення потреб громадян та розвиток суспільства. Це поняття охоплює сукупність характеристик, які відображають здатність органів публічної влади забезпечувати результативне, прозоре та відповідальне виконання своїх функцій.

Результативність у публічному управлінні є одним із фундаментальних принципів, які забезпечують ефективне функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Це поняття охоплює здатність управлінських структур досягати визначених цілей і виконувати поставлені завдання відповідно до стратегічних планів розвитку. Основна мета результативності полягає в тому, щоб реалізовані управлінські заходи приносили відчутні позитивні зміни для суспільства, підвищуючи якість життя громадян [7].

Досягнення результативності передбачає чітке визначення цілей, які відповідають реальним потребам і очікуванням громадян. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Такий підхід дозволяє зосередити ресурси на пріоритетних напрямках, забезпечуючи їх раціональне використання. Важливим аспектом є забезпечення відповідності між ресурсами, що виділяються, та очікуваними результатами. Це означає, що управлінські заходи повинні бути економічно обґрунтованими та ефективними.

Одним із ключових інструментів досягнення результативності є

стратегічне планування, яке передбачає розробку довгострокових програм, спрямованих на вирішення конкретних суспільних проблем. Такі програми повинні враховувати актуальні виклики, а також бути адаптованими до змінних умов. Наприклад, реалізація програм соціального захисту, екологічної безпеки чи розвитку інфраструктури вимагає комплексного підходу, який включає аналіз поточної ситуації, прогнозування майбутніх потреб і визначення найбільш ефективних шляхів їхнього задоволення.

Результативність у публічному управлінні також тісно пов'язана з наданням якісних публічних послуг. Органи влади повинні забезпечувати громадянам доступ до послуг, які відповідають їхнім потребам і стандартам якості. Наприклад, це може стосуватися надання адміністративних послуг, таких як видача документів, ліцензій чи консультацій. Для оцінки результативності в цій сфері важливо враховувати швидкість, зручність і прозорість процедур, а також рівень задоволеності користувачів [6].

Ще одним важливим аспектом результативності є використання інструментів моніторингу та оцінки. Постійний контроль за виконанням поставлених завдань дозволяє виявляти слабкі місця в управлінських процесах і вчасно коригувати дії. Оцінка результативності може здійснюватися за допомогою кількісних і якісних показників, які відображають досягнуті результати, рівень виконання планів та ефективність використання ресурсів. Наприклад, аналіз показників економічного зростання, зайнятості населення чи рівня соціальної захищеності дозволяє оцінити, наскільки управлінські заходи відповідають визначеним цілям.

Результативність також залежить від здатності органів влади взаємодіяти з громадянами та залучати їх до процесу прийняття рішень. Участь громадськості сприяє формуванню більш релевантних рішень, які враховують потреби та інтереси різних груп населення. Крім того, відкритість і прозорість діяльності державних органів підвищують довіру громадян і стимулюють їхню активну участь у суспільному житті [25].

Ефективність у публічному управлінні є важливим критерієм, який

визначає здатність органів влади досягати поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів і максимальним рівнем користі для суспільства. Це поняття охоплює широкий спектр аспектів, включаючи раціональне планування, розподіл і використання фінансових, людських, матеріальних і часових ресурсів.

Основна ідея ефективності полягає у створенні умов, за яких ресурси використовуються найбільш оптимальним чином. У публічному управлінні це стосується розробки політик, впровадження програм, надання послуг і здійснення контролю за їх реалізацією. Наприклад, у сфері охорони здоров'я ефективність може означати максимальне охоплення населення медичними послугами при обмеженому бюджеті, а в освіті – забезпечення якісного навчального процесу за рахунок раціонального використання ресурсів шкіл, вчителів і навчальних матеріалів.

Раціональне управління фінансовими ресурсами є одним із ключових аспектів ефективності. Це включає планування бюджетів, контроль за витратами, оптимізацію витрат і пошук нових джерел фінансування. Органи влади повинні забезпечувати прозорість у використанні коштів і досягати максимальної віддачі від кожної інвестиції. Наприклад, впровадження цифрових технологій у процес надання адміністративних послуг дозволяє зменшити витрати на паперовий документообіг, одночасно підвищуючи швидкість і якість обслуговування громадян [30].

Управління людськими ресурсами також відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності. Це передбачає залучення кваліфікованих кадрів, їх професійний розвиток, стимулювання до досягнення високих результатів і створення сприятливих умов праці. Ефективність управління персоналом включає правильне розподілення обов'язків, мотивацію працівників та впровадження сучасних методів організації роботи. Наприклад, автоматизація рутинних процесів може звільнити час фахівців для виконання складніших завдань, що сприяє підвищенню загальної продуктивності.

Матеріальні ресурси також повинні використовуватися раціонально. Це

включає оптимізацію використання державного майна, енергоефективність, зменшення витрат на утримання інфраструктури та впровадження екологічно чистих технологій. Наприклад, модернізація державних будівель із впровадженням енергоощадних систем може значно скоротити витрати на енергопостачання.

Оцінка ефективності управлінських заходів передбачає використання індикаторів, які дають змогу виміряти віддачу від вкладених ресурсів. Такі індикатори можуть бути як кількісними, наприклад, співвідношення витрат і досягнутих результатів, так і якісними, наприклад, рівень задоволеності громадян отриманими послугами. Крім того, важливо проводити порівняльний аналіз ефективності між різними регіонами, секторами чи програмами, щоб визначати найкращі практики та впроваджувати їх на ширшому рівні.

Ефективність також передбачає здатність органів влади реагувати на змінні обставини, швидко адаптувати свої стратегії і мінімізувати ризики. Наприклад, під час кризових ситуацій, таких як пандемія або природні катастрофи, ефективність управління вимірюється здатністю швидко мобілізувати ресурси, забезпечити координацію дій і мінімізувати негативні наслідки [21].

Зрештою, ефективність є не лише показником результативності діяльності органів влади, а й інструментом зміцнення довіри громадян до держави. Рациональне управління ресурсами дозволяє досягати високої якості публічних послуг, створювати умови для сталого розвитку і забезпечувати соціальну справедливість, що є основними завданнями публічного управління.

Прозорість та відкритість є фундаментальними принципами публічного управління, які забезпечують довіру громадян до державних інституцій, сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів та створюють умови для активної участі суспільства у формуванні політик. Ці принципи передбачають, що діяльність органів влади має бути зрозумілою, підзвітною та доступною для громадян.

Прозорість у публічному управлінні означає доступність інформації про

діяльність органів державної влади, прийняті рішення, бюджети, програми та інші аспекти, які впливають на суспільство. Забезпечення прозорості вимагає створення механізмів, які дозволяють громадянам отримувати актуальну і точну інформацію. Наприклад, це можуть бути офіційні веб-сайти, публічні реєстри, звіти та прес-релізи. Важливим елементом є забезпечення відкритого доступу до інформації через цифрові технології, які дозволяють громадянам швидко знаходити потрібні дані.

Відкритість, у свою чергу, стосується не лише доступності інформації, але й можливості громадян брати участь у процесах ухвалення рішень. Це може здійснюватися через громадські обговорення, консультації, опитування або створення консультативних органів за участі представників громадянського суспільства. Наприклад, під час розробки нових законів чи стратегій розвитку регіонів органи влади можуть залучати громадян для внесення пропозицій і коментарів, що забезпечує більш широкий спектр ідей і підвищує легітимність рішень.

Важливим аспектом прозорості є можливість здійснення громадського контролю за діяльністю органів влади. Це дозволяє виявляти зловживання, порушення законодавства або недоліки у виконанні програм. Інструментами громадського контролю можуть бути запити на інформацію, моніторинг витрат бюджету, аналіз результативності програм та ініціативи з підзвітності. Наприклад, у багатьох країнах створені онлайн-платформи, де громадяни можуть відслідковувати виконання бюджетних проектів або повідомляти про корупцію.

Прозорість та відкритість також сприяють боротьбі з корупцією. Коли громадяни мають доступ до інформації про фінансові операції, державні закупівлі або призначення на посади, це ускладнює приховування незаконних дій. Більше того, підзвітність посадовців і регулярна публікація звітів щодо досягнутих результатів створюють додаткові стимули для сумлінної роботи [3].

Для забезпечення прозорості та відкритості важливо впроваджувати сучасні технології, які полегшують доступ до інформації та комунікацію між

владою і громадянами. Наприклад, електронні урядові сервіси дозволяють швидко отримувати адміністративні послуги, подавати запити чи отримувати консультації. Використання соціальних мереж і платформ для онлайн-дискусій також підвищує рівень відкритості, дозволяючи органам влади оперативно інформувати громадян про свої дії та реагувати на їхні запити.

Відповідальність і підзвітність є основними принципами публічного управління, які забезпечують легітимність і довіру до органів державної влади. Ці принципи вимагають, щоб державні інституції діяли у межах своїх повноважень, відповідали за прийняті рішення та забезпечували прозорість у досягненні поставлених цілей [22].

Відповідальність у публічному управлінні означає готовність органів влади нести наслідки за свої дії або бездіяльність. Це включає виконання зобов'язань перед громадянами, дотримання законодавства, етичних норм і стандартів. Відповідальність стосується всіх рівнів управління, починаючи від політичного керівництва і закінчуючи виконавцями. Наприклад, якщо внаслідок недбалості було допущено неефективне використання державних коштів, відповідальні особи мають бути притягнуті до дисциплінарної, адміністративної чи кримінальної відповідальності.

Підзвітність означає обов'язок органів влади інформувати суспільство про результати своєї діяльності, пояснювати прийняті рішення та використовувати встановлені механізми контролю. Це передбачає регулярну публікацію звітів, відкритість до громадських запитів та надання пояснень щодо досягнутих результатів. Наприклад, органи місцевого самоврядування можуть проводити публічні слухання, де представники громади отримують інформацію про реалізацію бюджету, виконання програм чи хід будівельних проектів.

Зв'язок між відповідальністю і підзвітністю є нерозривним. Органи влади повинні не лише звітувати про свою діяльність, але й забезпечувати, щоб їхні дії відповідали очікуванням суспільства. Наприклад, якщо орган влади обіцяв створити нову інфраструктуру в межах визначених термінів і бюджету, він має

забезпечити виконання цих обіцянок. Якщо ж цілі не досягнуті, орган влади повинен пояснити причини невдачі та запропонувати заходи для їх усунення.

Відповідальність і підзвітність також мають важливе значення для запобігання корупції. Коли посадові особи знають, що їхні дії підлягають контролю і вони зобов'язані пояснити свої рішення, це створює додаткові стимули діяти відповідально. Крім того, підзвітність сприяє підвищенню ефективності роботи органів влади, оскільки дає змогу громадянам і незалежним організаціям оцінювати їхню діяльність [1].

Для забезпечення відповідальності і підзвітності важливо впроваджувати ефективні механізми контролю, такі як аудит, громадський нагляд, антикорупційні комісії та інші інструменти. Наприклад, незалежні аудиторські служби можуть аналізувати використання бюджетних коштів, а громадські організації – моніторити виконання державних програм. Це дозволяє виявляти порушення та запобігати їхньому повторенню.

Також важливим елементом підзвітності є зворотний зв'язок із громадянами. Органи влади повинні створювати умови для звернень громадян, розгляду їхніх скарг і пропозицій, а також інформувати про вжиті заходи. Наприклад, впровадження електронних сервісів дозволяє громадянам швидко повідомляти про проблеми, пов'язані з діяльністю влади, та отримувати відповіді в установлені терміни.

Якість у публічному управлінні є ключовим аспектом ефективності діяльності органів влади та забезпечення довіри громадян до державних інституцій. Вона визначається рівнем відповідності роботи органів публічної влади очікуванням громадськості, встановленим стандартам, а також досягненням визначених суспільних цілей. Це поняття охоплює широкий спектр аспектів, включаючи організацію адміністративних процесів, взаємодію з громадянами, управління ресурсами та оцінювання результатів діяльності.

Одним із важливих компонентів якості у публічному управлінні є прозорість процесів, яка забезпечує громадянам доступ до інформації про діяльність органів влади. Відкритість сприяє підвищенню довіри до державних

структур, а також дозволяє громадянам контролювати виконання владних повноважень. Крім того, важливим є врахування зворотного зв'язку, тобто реакції громадян на ті чи інші рішення та дії влади. Це допомагає адаптувати управлінські процеси до потреб населення та вдосконалювати їх.

Ще однією невід'ємною складовою якості є ефективність використання ресурсів, що включає як фінансові, так і людські ресурси. Раціональне управління дозволяє досягати максимальних результатів за мінімальних витрат. Водночас важливо забезпечити справедливий розподіл ресурсів, щоб уникнути нерівності та дискримінації у доступі до послуг і можливостей.

Якість адміністративних послуг має особливе значення у контексті публічного управління. Вона визначається за кількома параметрами, такими як швидкість, точність, доступність і справедливість. Швидкість означає оперативність у реагуванні на запити громадян та виконанні послуг. Затримки у роботі органів влади можуть не лише знижувати рівень задоволення громадян, а й породжувати недовіру. Точність є гарантією того, що послуги надаються відповідно до визначених стандартів та без помилок, які можуть вплинути на права або інтереси громадян [28].

Доступність адміністративних послуг передбачає забезпечення рівного доступу для всіх категорій населення, незалежно від їхнього соціального статусу, місця проживання чи фізичних можливостей. Це вимагає розвитку цифрових сервісів, впровадження інноваційних технологій та спрощення бюрократичних процедур. Наприклад, надання послуг через електронні платформи дозволяє скоротити час і зусилля, необхідні для отримання довідок чи оформлення документів. Справедливість є ще одним важливим показником, який забезпечує відсутність упередженого ставлення або дискримінації при взаємодії з громадянами.

Крім того, важливим елементом якості у публічному управлінні є орієнтація на інновації та модернізацію. Сучасні виклики, такі як цифровізація, глобалізація та зміна очікувань громадян, потребують постійного оновлення підходів до організації роботи. Впровадження нових технологій не лише

підвищує ефективність, а й сприяє кращій комунікації між владою та населенням.

Якість у публічному управлінні є основоположним принципом, який забезпечує ефективність, результативність та довіру громадян до державної влади. Одним із важливих аспектів є якість прийняття рішень, яка передбачає використання доказової бази, врахування інтересів стейкхолдерів та стратегічне планування. Прийняття рішень на основі достовірної інформації та аналізу дозволяє мінімізувати ризики, передбачати наслідки й обирати найефективніші варіанти дій. Врахування інтересів зацікавлених сторін забезпечує баланс між потребами різних груп, сприяючи соціальній справедливості. Стратегічне планування, у свою чергу, дозволяє формувати довгострокові цілі, які відповідають актуальним викликам і перспективам розвитку суспільства.

Якість управлінських процесів визначається чіткістю, послідовністю та ефективністю виконання всіх етапів управлінської діяльності. Це включає планування, організацію, координацію, моніторинг та оцінювання результатів. Кожен із цих етапів має бути добре структурованим, щоб уникнути дублювання, неефективності або затримок. Крім того, управлінські процеси мають бути адаптованими до змінних умов, що вимагає гнучкості у прийнятті рішень та оперативного реагування на нові виклики.

Інноваційність відіграє важливу роль у забезпеченні високої якості публічного управління. Вона передбачає впровадження нових технологій, методів і підходів, які дозволяють адаптуватися до швидкозмінного середовища. Наприклад, цифровізація адміністративних послуг дає змогу оптимізувати бюрократичні процедури, скоротити витрати часу та ресурсів, а також забезпечити доступність послуг для більш широкої аудиторії. Інноваційні методи управління сприяють підвищенню ефективності роботи органів влади, зменшенню корупційних ризиків і покращенню взаємодії з громадянами [32].

Ключові критерії якості у публічному управлінні включають доступність послуг та інформації, оперативність у вирішенні питань, відповідність політик і

рішень суспільним потребам, етичність і законність діяльності, а також участь громадян у процесах управління. Доступність послуг і інформації передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх громадян незалежно від їхнього соціального статусу, місця проживання або фізичних можливостей. Оперативність у вирішенні питань гарантує швидке реагування на запити та проблеми громадян, що підвищує рівень довіри до органів влади. Відповідність політик суспільним потребам забезпечує орієнтацію управлінських рішень на актуальні виклики й очікування громадян. Етичність і законність діяльності є основою легітимності влади, а залучення громадян до управлінських процесів сприяє демократизації суспільства.

Таким чином, якість у публічному управлінні є не лише показником ефективності державної влади, але й важливим інструментом, який сприяє розвитку демократії, зміцненню довіри громадян і підвищенню конкурентоспроможності країни. Інвестування в підвищення якості управління має довгостроковий позитивний вплив на економічний, соціальний та політичний розвиток держави.

У підсумку, якість у публічному управлінні є фундаментальним показником ефективності діяльності державних органів, що визначає їхню спроможність відповідати очікуванням громадян, дотримуватися суспільних стандартів і досягати визначених цілей. Це поняття включає такі важливі аспекти, як прозорість, ефективність, інноваційність, орієнтація на потреби суспільства та забезпечення соціальної справедливості.

Висока якість у публічному управлінні сприяє покращенню взаємодії між владою і громадянами, зміцненню довіри до державних інституцій, підвищенню рівня участі громадян у прийнятті рішень, а також розвитку демократичних процесів. Вона забезпечується через чітке визначення пріоритетів, раціональне використання ресурсів, впровадження інноваційних підходів та постійне вдосконалення управлінських процесів.

Отже, якість у публічному управлінні є не лише показником рівня організації державної влади, але й потужним інструментом для забезпечення

сталого розвитку суспільства, підвищення конкурентоспроможності країни та формування довіри до демократичних цінностей.

1.2 Міжнародні підходи до управління якістю у публічному секторі

Управління якістю в публічному секторі є ключовим чинником підвищення ефективності, прозорості та відповідальності державних органів і організацій. Це поняття охоплює комплекс методів і підходів, спрямованих на вдосконалення процесів, підвищення рівня задоволення потреб громадян і забезпечення сталого розвитку суспільства. У сучасних умовах, коли суспільство висуває все більш високі вимоги до державних інституцій, якість управління стає критичним елементом для формування довіри до влади та підтримки демократичних принципів.

Міжнародні підходи до управління якістю в публічному секторі ґрунтуються на стандартах, моделях і найкращих практиках, розроблених з урахуванням специфіки надання публічних послуг. Вони включають такі інструменти, як система управління якістю ISO 9001, модель досконалості EFQM, а також практики тотального управління якістю (TQM). Ці підходи допомагають державним установам досягати високих стандартів діяльності, забезпечувати прозорість процесів і залучати громадян до співпраці.

Ефективне управління якістю в публічному секторі сприяє гармонізації управлінських процесів, зменшенню бюрократичних бар'єрів, раціональному використанню ресурсів та підвищенню результативності політик. Це дозволяє не лише відповідати очікуванням громадян, а й створювати сприятливі умови для інноваційного розвитку, що є основою для конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні.

1) Система управління якістю ISO 9001

ISO 9001 є найвідомішим і найпоширенішим міжнародним стандартом

управління якістю, який надає універсальну структуру для вдосконалення процесів і забезпечення високого рівня обслуговування. Його метою є створення ефективної системи управління, яка відповідає потребам організації, її клієнтів та інших зацікавлених сторін. У публічному секторі впровадження ISO 9001 має особливе значення, оскільки сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та довіри громадян до діяльності державних установ [16].

Однією з ключових переваг застосування ISO 9001 у публічному секторі є створення системного підходу до управління процесами. Стандарт визначає основні принципи управління якістю, серед яких орієнтація на клієнта, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, постійне вдосконалення, прийняття рішень на основі даних та управління взаємовідносинами. Ці принципи дозволяють державним установам структурувати свою діяльність таким чином, щоб забезпечити її ефективність і зосередженість на досягненні конкретних результатів.

Важливим аспектом ISO 9001 є орієнтація на потреби громадян та зацікавлених сторін. У публічному секторі це означає врахування очікувань різних груп населення, організацій і бізнесу, які взаємодіють з державними установами. Впровадження стандарту допомагає визначити ключові потреби та адаптувати процеси для їх задоволення. Наприклад, через розробку чітких процедур обробки запитів громадян, вдосконалення надання послуг або підвищення доступності інформації про діяльність органів влади [39].

Забезпечення прозорості та підзвітності є ще одним важливим результатом впровадження ISO 9001. Завдяки чітко визначеним процесам і контролю за їх виконанням, державні установи можуть надавати громадянам інформацію про свої дії, досягнення та витрати ресурсів. Це підвищує довіру до органів влади та сприяє формуванню культури відповідальності. Прозорість також дозволяє виявляти та усувати недоліки у роботі установ, сприяючи постійному вдосконаленню.

Практика сертифікації відповідно до стандарту ISO 9001 активно застосовується у публічному секторі багатьох країн, зокрема у державах

Європейського Союзу. Наприклад, державні установи в Іспанії, Німеччині та Франції впроваджують цей стандарт для забезпечення відповідності міжнародним нормам і підвищення ефективності своєї діяльності. Сертифікація дозволяє таким установам не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й покращити якість надання послуг громадянам, знизити адміністративні витрати та зміцнити свою репутацію [15].

Варто також зазначити, що ISO 9001 є не статичним стандартом, а інструментом для динамічного розвитку. Він передбачає регулярний перегляд і вдосконалення процесів, що особливо важливо в умовах швидких змін і зростання вимог до публічного управління. Наприклад, цифровізація послуг, автоматизація процесів та впровадження сучасних інформаційних систем є важливими компонентами постійного вдосконалення, передбаченого стандартом.

Таким чином, застосування системи управління якістю ISO 9001 у публічному секторі є ефективним інструментом для досягнення високих стандартів діяльності, підвищення задоволення потреб громадян та зміцнення довіри до державних інституцій. Впровадження цього стандарту сприяє створенню прозорого, орієнтованого на результат управління, що є необхідною умовою для сталого розвитку сучасного суспільства.

2) Модель досконалості EFQM

Модель досконалості EFQM (European Foundation for Quality Management) є потужним інструментом управління якістю, який широко застосовується в публічному секторі для оцінки та вдосконалення діяльності організацій. Ця модель розроблена для підтримки організацій у досягненні високих стандартів роботи через системний підхід до управління, орієнтацію на результативність та впровадження інновацій [36].

Основна мета моделі EFQM полягає у визначенні сильних сторін організації та тих аспектів, які потребують покращення. Це досягається шляхом комплексної оцінки діяльності організації за такими критеріями, як лідерство, стратегія, управління персоналом, партнерство, ресурси та результати,

досягнуті для громадян, суспільства й зацікавлених сторін. Завдяки цьому підходу публічні організації можуть отримати чітке уявлення про свої ключові досягнення та виклики, розробити ефективні плани вдосконалення й спрямувати свої зусилля на пріоритетні напрями.

Модель EFQM також сприяє формуванню культури інновацій і стійкого розвитку в публічному секторі. Інновації в управлінні дозволяють адаптуватися до змінних умов, розробляти нові рішення для задоволення потреб громадян і підвищувати ефективність використання ресурсів. Стійкий розвиток, як складова моделі EFQM, акцентує увагу на врахуванні екологічних, соціальних і економічних аспектів у діяльності організацій. Це має особливе значення для публічних установ, які відіграють важливу роль у забезпеченні сталого майбутнього для суспільства.

Ключовою особливістю моделі EFQM є створення культури постійного вдосконалення. Це означає, що організації, які впроваджують цю модель, постійно аналізують свою діяльність, оцінюють результати, впроваджують зміни й слідкують за їх ефективністю. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільне підвищення якості надання послуг, прозорість процесів і більш активну участь громадян у формуванні політики та управлінні.

Прикладом успішного застосування моделі EFQM є діяльність муніципалітетів і публічних організацій у країнах Європейського Союзу. У Нідерландах, наприклад, модель EFQM активно використовується для оцінки ефективності роботи муніципалітетів, сприяючи покращенню якості адміністративних послуг і оптимізації управлінських процесів. Подібний досвід також впроваджується в інших країнах, таких як Фінляндія та Бельгія, де модель EFQM допомагає державним установам досягати високих стандартів діяльності, орієнтуючись на задоволення потреб громадян та впровадження інновацій [36].

Отже, модель досконалості EFQM є універсальним і ефективним інструментом для підвищення якості управління в публічному секторі. Вона забезпечує систематичний підхід до аналізу та вдосконалення діяльності,

сприяє формуванню інноваційного середовища й орієнтації на стійкий розвиток. Завдяки цьому державні організації можуть підвищити свою результативність, довіру громадян і внесок у суспільний добробут.

3) Методологія Lean та Six Sigma

Методології Lean і Six Sigma є сучасними підходами до вдосконалення управлінських і операційних процесів, які активно застосовуються у публічному секторі для підвищення ефективності та якості надання послуг. Ці підходи зосереджені на оптимізації ресурсів, зменшенні втрат і помилок, що дозволяє досягати високих стандартів обслуговування та підвищувати задоволеність громадян.

Методологія Lean (з англ. «стрункий») спрямована на виявлення й усунення зайвих витрат у процесах, які не створюють цінності для кінцевого споживача. Вона базується на ідеї максимізації цінності для клієнта за рахунок мінімізації ресурсів, що використовуються. У публічному секторі Lean підходи дозволяють скорочувати зайву бюрократію, оптимізувати роботу державних установ та підвищувати швидкість і якість обслуговування [42].

Одним із ключових принципів Lean є концепція «потоків цінності», що полягає у детальному аналізі всіх етапів процесу з метою визначення тих, які створюють цінність, та усунення непотрібних витрат. Наприклад, в охороні здоров'я Lean підходи використовуються для зменшення часу очікування пацієнтів на медичні послуги, оптимізації розкладу роботи лікарів і зменшення витрат на адміністративні процедури.

Методологія Six Sigma зосереджена на зниженні варіативності процесів і мінімізації помилок шляхом використання статистичних методів. Її мета – забезпечити стабільність і передбачуваність результатів, досягаючи рівня якості, коли кількість дефектів не перевищує 3,4 на мільйон можливостей [42].

Six Sigma активно використовується для аналізу та вдосконалення процесів, які вимагають високої точності й надійності. У публічному секторі ця методологія дозволяє виявляти слабкі місця у роботі організацій, підвищувати ефективність управлінських рішень та зменшувати ймовірність помилок у

наданні послуг. Наприклад, у системах соціального забезпечення Six Sigma може допомогти скоротити час обробки заявок на отримання допомоги та підвищити точність їхньої перевірки.

Синергія Lean та Six Sigma.

Часто ці дві методології використовуються разом у рамках підходу Lean Six Sigma, який об'єднує сильні сторони обох підходів. Lean фокусується на швидкому виявленні й усуненні втрат, тоді як Six Sigma додає статистичну основу для детального аналізу й оптимізації процесів. У публічному секторі це поєднання дозволяє досягти значних покращень у якості та швидкості надання послуг, забезпечуючи прозорість і підзвітність.

У багатьох країнах світу методики Lean і Six Sigma використовуються для вдосконалення роботи публічних організацій. В охороні здоров'я Lean підходи допомагають зменшити черги на прийом до лікаря, оптимізувати використання медичних ресурсів і знизити витрати на адміністрування. Six Sigma, у свою чергу, застосовується для забезпечення точності медичних діагнозів і процесів лікування. Наприклад, у Великій Британії метод Lean Six Sigma використовується для оптимізації роботи лікарень у межах Національної служби охорони здоров'я (NHS), що дозволяє зменшувати час очікування пацієнтів та підвищувати якість надання послуг [37].

Застосування методологій Lean і Six Sigma у публічному секторі дає змогу не лише підвищити ефективність управління, але й зміцнити довіру громадян до державних інституцій. Вони сприяють формуванню сучасної культури управління, що орієнтується на результати, прозорість і відповідальність. Завдяки цим підходам державні установи здатні швидше адаптуватися до змін і ефективніше реагувати на потреби суспільства.

4) Електронне управління (E-Governance)

Електронне управління (E-Governance) є сучасним підходом до організації роботи державних установ, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації процесів, підвищення прозорості, ефективності та доступності публічних послуг. Завдяки

впровадженню цього підходу громадяни, бізнес та влада отримують змогу взаємодіяти швидше й ефективніше, що сприяє розвитку інноваційних рішень у державному управлінні.

Один із ключових аспектів електронного управління – це створення цифрових платформ і порталів, які забезпечують зручний доступ громадян до широкого спектра державних послуг. За допомогою таких порталів можна отримати необхідну інформацію, подати заяви чи оплатити послуги без необхідності відвідування державних установ. Наприклад, у багатьох країнах світу впроваджені онлайн-платформи, через які громадяни можуть оформлювати документи чи навіть брати участь у голосуваннях [38].

Електронний документообіг є ще одним важливим компонентом електронного управління. Він дозволяє швидко й безпечно обмінюватися інформацією між державними органами та громадянами, зменшуючи витрати на паперову документацію. У багатьох країнах, таких як Естонія чи Норвегія, електронний документообіг став основою ефективного й оперативного функціонування публічних послуг, що значно підвищило їхню якість.

Крім того, застосування технологій Big Data у публічному управлінні сприяє збору та аналізу великого обсягу даних, необхідного для прийняття рішень на основі реальних потреб суспільства. Аналіз даних дозволяє урядам прогнозувати тенденції, розробляти більш точні й ефективні стратегії розвитку, а також оперативно реагувати на проблеми. Наприклад, у сфері транспорту дані Big Data допомагають оптимізувати маршрути громадського транспорту, знижуючи затори та покращуючи мобільність у містах [40].

Електронне управління є важливим інструментом сучасного державного управління, який сприяє підвищенню ефективності роботи державних установ, поліпшенню якості послуг і зміцненню довіри громадян до влади. Завдяки впровадженню новітніх технологій створюються умови для прозорого, доступного та підзвітнього публічного управління, яке орієнтоване на задоволення потреб суспільства.

5) Орієнтація на громадян (Citizen-Centric Approach)

Орієнтація на громадян є ключовим підходом у публічному управлінні, який передбачає надання послуг, максимально адаптованих до потреб і очікувань населення. Основою цього підходу є активна взаємодія між громадянами і державними органами, що забезпечується через використання інструментів зворотного зв'язку, аналізу потреб та підвищення якості обслуговування.

Одним із важливих елементів цього підходу є проведення регулярних опитувань громадян, які дозволяють виявляти рівень задоволеності якістю наданих послуг та визначати пріоритети для їхнього вдосконалення. Ці дані допомагають адаптувати діяльність органів управління до актуальних вимог населення, роблячи її більш ефективною та цілеспрямованою [34].

Важливу роль відіграє також створення онлайн-платформ, які забезпечують громадянам можливість брати участь у процесах управління, подавати пропозиції, голосувати за проекти чи повідомляти про проблеми. Цифрові технології відкривають нові шляхи для активної громадянської участі, сприяючи прозорості та підзвітності державної влади.

Ще одним інструментом є впровадження стандартів обслуговування, що визначають чіткі критерії якості надання послуг. Такі стандарти регламентують строки, процедури та очікувані результати взаємодії громадян із публічними установами, забезпечуючи зручність і прозорість.

Орієнтація на громадян як підхід сприяє підвищенню довіри до влади, покращенню якості послуг і створенню партнерських відносин між громадянами і державою.

б) Національні та регіональні стандарти

У різних країнах світу формуються власні моделі та стандарти управління якістю, які враховують специфічні національні особливості, культурний контекст і соціально-економічні умови. Такі підходи спрямовані на забезпечення ефективності, прозорості й адаптивності державного управління до потреб громадян, зберігаючи при цьому унікальні аспекти локального контексту.

Однією з найбільш відомих національних моделей є Malcolm Baldrige Framework у США. Ця модель розроблена для підвищення продуктивності організацій, включаючи державні установи, і акцентує увагу на стратегічному управлінні, орієнтації на клієнта та постійному вдосконаленні процесів. Вона широко використовується для оцінки й покращення якості роботи організацій у різних секторах, у тому числі публічному [15].

У Великій Британії популярністю користуються підходи, засновані на концепції NPM (New Public Management), які акцентують увагу на результативності, конкуренції між постачальниками послуг та застосуванні бізнес-моделей в управлінні. Ці стандарти спрямовані на впровадження ринкових механізмів у державному управлінні, підвищення автономії установ і більш ефективного використання ресурсів.

У багатьох країнах національні стандарти управління якістю ґрунтуються на міжнародних принципах, таких як ISO, але адаптовані до місцевих умов. Наприклад, у країнах Європейського Союзу застосовуються моделі, що інтегрують вимоги ISO 9001 із національними пріоритетами, такими як екологічна стійкість або цифровізація. Це забезпечує відповідність міжнародним стандартам, водночас враховуючи специфіку регіонального контексту.

Національні та регіональні стандарти є важливим інструментом для розвитку ефективних систем публічного управління, які відповідають потребам громадян і сприяють підвищенню довіри до державних інституцій. Вони дозволяють інтегрувати найкращі міжнародні практики, зберігаючи гнучкість і унікальність підходів у кожній окремій країні.

Міжнародні підходи до управління якістю в публічному секторі є ключовим інструментом підвищення прозорості, ефективності та орієнтації на громадян. Використання таких моделей, як ISO 9001, EFQM, Lean та Six Sigma, дозволяє оптимізувати управлінські процеси, скоротити витрати та забезпечити високу якість послуг. Важливим аспектом залишається врахування локальних особливостей та національного контексту, що гарантує ефективність адаптації

цих підходів [17].

Успішна імплементація міжнародних стандартів потребує активної участі всіх зацікавлених сторін, включаючи громадян, бізнес та представників влади. Залучення зворотного зв'язку, впровадження інноваційних технологій і постійне вдосконалення процесів є необхідними умовами для досягнення сталих результатів.

Зрештою, управління якістю в публічному секторі сприяє зміцненню довіри громадян, підвищенню підзвітності державних органів та створенню умов для соціально-економічного розвитку. Інтеграція міжнародних стандартів із локальними практиками дозволяє державам будувати сучасні й ефективні системи управління, які відповідають викликам сьогодення.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ОЦІНКА, ПРОБЛЕМИ

2.1 Оцінка інструментів управління якістю в органах публічної влади

Оцінка інструментів управління якістю є важливим процесом, спрямованим на виявлення рівня їхньої ефективності, відповідності поставленим цілям та задоволення потреб громадян. Цей процес включає детальний аналіз результатів, отриманих від впровадження інструментів, оцінювання зібраних даних та їх впливу на якість публічних послуг.

Першочерговим кроком у проведенні оцінки є визначення ключових критеріїв, за якими оцінюється ефективність інструментів. До таких критеріїв належать: відповідність результатів потребам громадян, рівень зниження витрат та помилок у процесах, швидкість реагування на запити, а також прозорість і підзвітність органів влади [5].

Ефективність поширених інструментів, таких як ISO 9001, Lean, Six Sigma, електронне урядування або Citizen-Centric Approach, можна вимірювати на основі впливу цих підходів на задоволеність громадян, зростання довіри до публічних органів та підвищення продуктивності управлінських процесів. Наприклад, впровадження ISO 9001 дозволяє організаціям чітко структурувати свої процеси та зосередитися на досягненні конкретних результатів, що є особливо важливим для публічного сектора.

У свою чергу, інструменти Lean та Six Sigma сприяють оптимізації процесів і скороченню ресурсів, необхідних для виконання завдань, що дозволяє забезпечити більш ефективне використання бюджетних коштів. Електронне урядування значно спрощує доступ до державних послуг, підвищує їх оперативність і якість, а Citizen-Centric Approach гарантує врахування думки

громадян у процесах прийняття рішень.

Ретельна оцінка дозволяє не лише визначити ефективність застосованих інструментів, але й виявити їх недоліки, розробити рекомендації для подальшого вдосконалення та забезпечити відповідність інструментів сучасним вимогам. Це створює основу для побудови гнучкої та інноваційної системи публічного управління, орієнтованої на довготривалий розвиток і задоволення інтересів суспільства.

Оцінювання інструментів управління якістю в публічному секторі здійснюється на основі ключових критеріїв, які визначають їхню ефективність, результативність та відповідність потребам громадян.

Результативність – спрямована на оцінку досягнення стратегічних цілей організації за допомогою застосування конкретних інструментів управління якістю. Основними показниками результативності є покращення кінцевих результатів роботи, досягнення запланованих цілей, підвищення якості послуг та досягнення позитивного впливу на суспільство.

Ефективність – оцінюється через оптимізацію використання ресурсів, скорочення часу та витрат, необхідних для надання послуг. Інструменти управління якістю повинні сприяти досягненню результатів за мінімальних витрат без втрати якості. Це дозволяє забезпечити раціональне використання бюджету та інших ресурсів організації.

Прозорість і підзвітність – визначають, наскільки зрозумілими і доступними є процеси для громадян і співробітників. Інструменти управління якістю повинні сприяти підвищенню рівня довіри до органів влади через прозорість процедур, чітке інформування про прийняті рішення та забезпечення підзвітності діяльності державних органів.

Орієнтація на громадян – акцентує увагу на врахуванні потреб, очікувань та думок громадян у процесі управління. Покращення рівня задоволеності якістю публічних послуг є одним із ключових показників ефективності застосування інструментів. Також важливо забезпечити активну участь громадян у прийнятті рішень через інклюзивні механізми взаємодії.

Стійкість – передбачає їхню гнучкість, здатність адаптуватися до змінних умов та інтеграцію з іншими системами управління. Інструменти мають залишатися актуальними в умовах швидкого технологічного прогресу, змін законодавства чи соціальних пріоритетів.

Залучення персоналу – інструменти управління якістю повинні сприяти підвищенню компетентності працівників, їхній мотивації до участі в процесах покращення та розвитку організації. Важливими аспектами є створення умов для професійного розвитку, підтримка ініціативності та формування культури якості серед персоналу.

Застосування цих критеріїв дозволяє комплексно оцінити інструменти управління якістю, виявити їхні сильні сторони та недоліки, а також визначити напрями для подальшого вдосконалення системи управління в публічному секторі.

Оцінка поширених інструментів управління якістю.

1) ISO 9001.

ISO 9001 є одним із найпоширеніших стандартів управління якістю, що широко використовується як у приватному, так і в публічному секторі.

Переваги:

Однією з головних переваг ISO 9001 є системний підхід до управління, що дозволяє організаціям структурувати процеси, визначати чіткі завдання та оцінювати їх виконання. Стандарт має універсальний характер, що забезпечує можливість його адаптації до різних видів організацій та сфер діяльності. Міжнародне визнання ISO 9001 підвищує довіру до організації як серед громадян, так і серед інших зацікавлених сторін. Стандартизація процесів, досягнута завдяки впровадженню стандарту, сприяє ефективності, прозорості та зменшенню ймовірності помилок [39].

Недоліки:

Одним із основних недоліків ISO 9001 є висока вартість його впровадження та сертифікації, що може бути значним фінансовим тягарем для державних органів із обмеженим бюджетом. Крім того, у процесі впровадження

існує ризик того, що акцент буде зміщений на документацію, а не на практичне вдосконалення процесів чи результати. Це може знизити реальну ефективність використання стандарту, якщо фокус буде зроблено більше на формальностях, ніж на змістовному вдосконаленні.

Таким чином, ISO 9001 є потужним інструментом для забезпечення якості управління, проте його впровадження вимагає ретельного планування, ресурсоемності та орієнтації на реальні зміни в організації. У публічному секторі важливо забезпечити баланс між вимогами стандарту та реальними потребами громадян.

2) Модель EFQM

Модель EFQM (European Foundation for Quality Management) є важливим інструментом для вдосконалення діяльності організацій, включаючи органи публічного управління. Її основна цінність полягає в інтегрованому підході до оцінки та розвитку організаційної ефективності.

Переваги:

Однією з ключових переваг моделі є її комплексний підхід до досконалості, який охоплює всі аспекти управління, починаючи від лідерства і стратегії, до результатів роботи організації. Цей підхід дозволяє забезпечити глибокий аналіз процесів і визначити як сильні сторони, так і області, які потребують вдосконалення.

Іншою перевагою моделі є її орієнтація на інновації та сталий розвиток. Вона сприяє впровадженню сучасних підходів до управління, зокрема екологічних і соціально відповідальних практик. Це дозволяє організаціям адаптуватися до нових викликів і забезпечувати довгострокову стабільність. Модель також пропонує чітку структуру для оцінки діяльності організації за дев'ятьма критеріями, що дає змогу систематизувати підхід до управління, враховуючи як засоби, так і результати [12].

Недоліки:

Одним із ключових викликів є складність її впровадження в умовах недостатньо підготовленого персоналу. Для успішної реалізації моделі

необхідно забезпечити навчання працівників, розуміння принципів моделі та готовність до змін. Також модель вимагає значних часових ресурсів для проведення оцінки, оскільки передбачає ретельний аналіз діяльності організації, збір даних і підготовку звітів. Цей процес може бути надто трудомістким для організацій із обмеженими ресурсами.

Крім того, суб'єктивність оцінки за критеріями EFQM може стати проблемою, адже вона залежить від компетентності експертів, які проводять аналіз. Різні підходи до оцінки можуть призвести до неоднозначності результатів. Також впровадження моделі часто вимагає змін у корпоративній культурі організації, що може викликати опір серед персоналу. Для успішного подолання цього бар'єру необхідно забезпечити ефективну комунікацію, мотивацію працівників та інтеграцію нових підходів у повсякденну діяльність.

Модель EFQM широко застосовується в публічному управлінні, де вона допомагає підвищити прозорість і результативність роботи органів влади, забезпечити ефективне використання ресурсів і зміцнити довіру громадян. Водночас для її успішного використання в державному секторі необхідно враховувати специфіку управління, забезпечувати підготовку персоналу та адаптувати підхід до місцевих умов.

3) CAF (Common Assessment Framework)

CAF (Common Assessment Framework) є популярною моделлю для оцінки та вдосконалення якості управління в організаціях публічного сектору.

Переваги:

Однією з головних переваг CAF є її спеціальна адаптація до потреб публічної сфери. Модель враховує специфіку державного управління, забезпечуючи інструментарій, який дозволяє організаціям оцінювати свою діяльність відповідно до ключових принципів публічного сектору, таких як прозорість, ефективність, підзвітність і орієнтація на громадян.

Ще однією перевагою CAF є її проста інтеграція в існуючі системи управління. Модель побудована таким чином, щоб бути зрозумілою і доступною навіть для організацій із мінімальним досвідом у застосуванні

систем управління якістю. Це дозволяє уникати складнощів, які можуть виникати під час впровадження інших, більш складних моделей. Вона також сприяє залученню працівників до процесу самооцінки, що є важливим для забезпечення підтримки ініціативи з боку персоналу. Участь працівників допомагає не лише краще зрозуміти реальний стан справ в організації, а й підвищує їхню мотивацію до вдосконалення [18].

Недоліки:

Одним із них є потреба в регулярному моніторингу для збереження досягнутих результатів. Як і будь-яка модель, САФ не є разовим рішенням. Вона вимагає постійної уваги до впроваджених змін, проведення періодичних оцінок та коригування стратегій відповідно до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах організації.

Крім того, ефективність САФ може бути обмеженою у великих або складних організаціях, які не мають належної підготовки. Для таких організацій впровадження моделі може стати викликом через недостатній рівень компетенцій працівників або слабкі управлінські процеси. Це підкреслює важливість попередньої підготовки персоналу, навчання та створення сприятливих умов для використання моделі.

Загалом САФ є ефективним і доступним інструментом для вдосконалення якості управління в публічному секторі. Її успіх залежить від правильної реалізації, регулярного моніторингу та адаптації до конкретних потреб організації. Вона дає можливість органам публічної влади підвищувати ефективність своєї діяльності, зміцнювати довіру громадян і впроваджувати інноваційні підходи до управління.

4) Lean та Six Sigma

Lean та Six Sigma є двома потужними методологіями, які часто використовуються в управлінні для підвищення ефективності та якості процесів. Їх поєднання дозволяє досягти значних результатів у різних галузях, включаючи публічний сектор, виробництво та послуги.

Переваги:

Lean зосереджується на усуненні марнотратства та оптимізації процесів. Основна мета цієї методології – зробити організаційні процеси максимально ефективними, зменшуючи використання ресурсів і часу. Six Sigma, у свою чергу, спрямована на покращення якості через зменшення варіативності процесів і помилок, використовуючи статистичні методи та структурований підхід DMAIC (визначення, вимірювання, аналіз, покращення та контроль).

Однією з головних переваг Lean та Six Sigma є скорочення зайвих витрат і підвищення ефективності. Завдяки аналізу та реорганізації процесів організації можуть мінімізувати втрати, які виникають через надлишкові дії, затримки, помилки або нераціональне використання ресурсів. Іншою важливою перевагою є конкретні результати, які можна виміряти у вигляді скорочення часу виконання завдань, зменшення витрат або покращення продуктивності. Ці результати роблять методології привабливими для організацій, які прагнуть досягти швидких і видимих змін [37].

Недоліки:

Попри свої переваги, Lean та Six Sigma мають і недоліки. Одним із них є складність застосування у великомасштабних процесах. У таких умовах часто виникають проблеми з координацією зусиль, забезпеченням участі всіх зацікавлених сторін та інтеграцією змін у загальну систему управління. Це може вимагати значних ресурсів, включаючи час, навчання персоналу та інвестиції в аналітичні інструменти.

Ще одним недоліком є орієнтація на кількісні показники, що може призводити до нехтування якісними аспектами. У фокусі Lean та Six Sigma знаходяться переважно вимірювані показники, такі як час, витрати, обсяги продукції або кількість помилок. Водночас такі аспекти, як задоволеність працівників, інноваційність або довгострокова стійкість, можуть залишатися поза увагою.

У публічному управлінні Lean та Six Sigma можуть бути особливо корисними для оптимізації адміністративних процедур, зменшення часу надання послуг і підвищення якості обслуговування громадян. Проте для

ефективного впровадження необхідно враховувати специфіку публічного сектору, забезпечувати залучення персоналу до змін і доповнювати кількісні показники якісними цілями, які відповідають потребам громадян.

Загалом, Lean та Six Sigma є цінними інструментами для вдосконалення управління, але їх успішне застосування потребує ретельного планування, адаптації до контексту організації та забезпечення балансу між кількісними й якісними аспектами діяльності.

5) Електронне управління (E-Governance)

Електронне управління (E-Governance) є сучасним підходом до організації роботи органів публічної влади, який базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для покращення доступності, прозорості та ефективності послуг, що надаються громадянам. Цей підхід став ключовим елементом трансформації публічного управління у багатьох країнах світу [38].

Переваги:

Однією з головних переваг електронного управління є автоматизація процесів. Завдяки ІКТ значна частина адміністративних процедур, яка раніше виконувалася вручну, тепер здійснюється автоматизовано, що скорочує час, необхідний для виконання завдань, зменшує кількість помилок і підвищує точність виконання операцій. Іншою важливою перевагою є підвищення доступності послуг для громадян. Завдяки електронним платформам люди мають можливість отримувати адміністративні послуги у будь-який час і з будь-якого місця, що особливо важливо для маломобільних груп населення або тих, хто проживає у віддалених регіонах.

Електронне управління також сприяє зменшенню корупції через підвищення прозорості. Впровадження електронних систем зменшує прямий контакт між громадянами і посадовими особами, що знижує ризики зловживань. Крім того, наявність електронних реєстрів і баз даних дозволяє відстежувати всі транзакції і рішення, що підвищує підзвітність органів влади [40].

Недоліки:

Попри значні переваги, електронне управління має свої недоліки. Одним із них є висока вартість розробки та підтримки систем. Створення складних програмних платформ, інтеграція їх з існуючими системами, а також забезпечення їхньої безпеки вимагають значних фінансових ресурсів. Також існує залежність від рівня цифрової грамотності населення. У країнах або регіонах, де люди недостатньо володіють навичками використання ІКТ, ефективність електронного управління може бути зниженою.

Серед проблем оцінки інструментів електронного управління варто виділити відсутність єдиних критеріїв для всіх органів публічної влади. Через різноманітність завдань, функцій і потреб різних установ складно створити універсальну систему оцінки ефективності електронного управління. Опір змінам з боку персоналу або керівництва також є значним викликом. Багато працівників можуть не бажати змінювати свої звичні методи роботи, а впровадження нових систем може викликати стрес або супроводжуватися недостатнім рівнем підготовки.

Обмеженість ресурсів для впровадження і моніторингу інструментів також стримує розвиток електронного управління. Це стосується як фінансових, так і людських ресурсів. Ще однією проблемою є відсутність об'єктивного зворотного зв'язку від громадян, що ускладнює оцінку ефективності роботи систем та їхню адаптацію до потреб населення.

Електронне управління має великий потенціал для модернізації публічного управління, але для його успішного впровадження необхідно подолати вищезгадані виклики, зокрема інвестувати в цифрову грамотність населення, забезпечувати достатнє фінансування та формувати культуру адаптації до інновацій. Це дозволить створити систему, яка ефективно відповідає потребам громадян і забезпечує високий рівень прозорості та підзвітності.

Ефективна оцінка якості управління є ключовим елементом для досягнення сталого розвитку організацій та підвищення довіри громадян. Для

цього необхідно використовувати ряд рекомендацій, які дозволяють забезпечити комплексний та об'єктивний підхід до процесу оцінки.

Перш за все, важливо використовувати комплексний підхід, що передбачає поєднання кількісних та якісних методів. Кількісні методи, такі як аналіз статистичних даних, дозволяють отримати об'єктивні показники, які легко порівнювати та вимірювати. Водночас якісні методи, такі як експертні оцінки, інтерв'ю або аналіз текстових даних, дають змогу глибше зрозуміти контекст і виявити приховані проблеми, які можуть залишитися непоміченими при використанні лише кількісних методів [2].

Регулярний моніторинг результатів та оновлення критеріїв оцінки є необхідною умовою для підтримки актуальності та ефективності процесу оцінки. Зміни у зовнішньому середовищі, законодавстві або внутрішніх процесах організації можуть впливати на релевантність раніше встановлених критеріїв. Тому їх потрібно періодично переглядати та адаптувати відповідно до нових умов, забезпечуючи при цьому динамічний розвиток системи управління.

Забезпечення навчання персоналу, залученого до оцінки якості, є ще одним важливим елементом. Працівники повинні володіти необхідними навичками та знаннями для проведення оцінки. Це може включати знання методологій оцінки, технічних інструментів та вміння працювати з громадськістю. Навчання персоналу допомагає підвищити якість оцінки, зменшити помилки та забезпечити професійний підхід до аналізу даних.

Активне залучення громадян та зацікавлених сторін до процесу оцінки є важливим фактором для підвищення прозорості та підзвітності. Використання таких інструментів, як опитування, фокус-групи або громадські обговорення, дозволяє отримати зворотний зв'язок від тих, на кого безпосередньо впливають результати діяльності організації. Такий підхід не лише сприяє покращенню якості послуг, але й зміцнює довіру громадян до органів публічної влади.

Загалом, для ефективної оцінки якості управління необхідно забезпечити баланс між кількісними та якісними методами, динамічно реагувати на зміни у

середовищі, інвестувати у розвиток персоналу та активно взаємодіяти з громадськістю. Такий підхід дозволить отримати всебічну та об'єктивну оцінку, яка стане основою для прийняття стратегічних рішень і підвищення ефективності управління.

Оцінка інструментів управління якістю повинна бути постійним процесом, що спрямований на вдосконалення державного управління та підвищення задоволеності громадян.

Оцінка інструментів управління якістю в органах публічної влади є важливим компонентом забезпечення ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громадян. Цей процес спрямований на ідентифікацію сильних і слабких сторін систем управління, визначення шляхів їх вдосконалення та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Постійний моніторинг і аналіз використовуваних інструментів дозволяють органам влади не лише відповідати сучасним викликам, але й проактивно формувати нові стандарти якості [19].

Оцінка повинна бути системною, інтегруючи кількісні та якісні методи аналізу, щоб забезпечити всебічний підхід до розуміння результативності та ефективності управлінських рішень. Залучення громадян і зацікавлених сторін до процесу оцінки посилює підзвітність і довіру до органів влади, що є основою демократичного управління.

Таким чином, постійна оцінка управлінських інструментів виступає не лише засобом покращення поточних процесів, але й запорукою сталого розвитку системи державного управління, орієнтованої на інновації та задоволення потреб суспільства.

2.2 Проблеми впровадження механізмів управління якістю

Впровадження механізмів управління якістю в органах публічної влади часто стикається з численними проблемами, що можуть знижувати

ефективність ініціатив і перешкоджати досягненню поставлених цілей. Основні проблеми можна згрупувати за кількома категоріями:

Однією з головних інституційних проблем є відсутність підтримки з боку керівництва органів публічної влади. Нерідко керівники не розуміють важливості впровадження механізмів управління якістю або вважають їх зайвими. Це може бути спричинено браком інформації про реальні переваги таких підходів чи їхній вплив на покращення якості послуг. Опір змінам, зокрема через страх втрати контролю, статусу чи впливу, також стає серйозною перешкодою на шляху до вдосконалення управлінських процесів.

Ще однією значною проблемою є недосконалість законодавчої бази. У багатьох країнах, включаючи Україну, відсутні чіткі та обов'язкові нормативні вимоги щодо впровадження систем управління якістю в органах публічної влади. Це створює прогалину в законодавчому регулюванні та знижує мотивацію до активного використання сучасних підходів.

Така ситуація вимагає цілеспрямованих дій з боку держави. Важливим завданням є створення правового середовища, яке стимулювало б органи влади до впровадження систем управління якістю, а також активне інформування та навчання керівників для підвищення їхньої готовності підтримувати такі ініціативи.

Фінансові проблеми є однією з найпоширеніших перешкод у впровадженні механізмів управління якістю в органах публічної влади. Головною складовою цієї проблеми є обмеженість фінансових ресурсів. Впровадження сучасних систем якості, таких як ISO 9001, потребує значних витрат на навчання персоналу, сертифікацію процесів, технічну підтримку та адаптацію технологій. У багатьох випадках бюджетні можливості органів публічної влади не відповідають вимогам до впровадження якісних стандартів. Це призводить до скорочення масштабів ініціатив або їх відкладення на невизначений термін [4].

Ще однією проблемою є неефективне використання коштів. Неправильне планування витрат або непрозорість фінансування можуть знижувати

результативність навіть за наявності достатнього бюджету. Наприклад, кошти можуть бути витрачені на менш пріоритетні аспекти впровадження, що не дають істотного покращення якості послуг.

Для подолання цих проблем потрібен комплексний підхід. Він передбачає чітке планування бюджетних витрат, забезпечення прозорості використання коштів і залучення додаткових джерел фінансування, таких як гранти чи міжнародна технічна допомога. Також важливо зосередитися на оптимізації ресурсів, що дозволить досягти максимальної ефективності при обмежених фінансових можливостях.

Однією з ключових організаційних проблем у впровадженні механізмів управління якістю є недостатність кваліфікованих кадрів. У багатьох органах публічної влади бракує спеціалістів, які володіють необхідними знаннями та практичним досвідом роботи з сучасними стандартами управління якістю. Це ускладнює не лише початковий етап впровадження, але й підтримку та вдосконалення впроваджених систем. Крім того, низький рівень мотивації працівників для освоєння нових підходів стає ще одним фактором, що уповільнює процес. Співробітники можуть не бачити прямих вигод від таких змін, що знижує їхню зацікавленість у навчанні та участі в цих ініціативах.

Ще однією проблемою є низький рівень комунікації в організаціях. Відсутність ефективного обміну інформацією між підрозділами може призводити до дублювання зусиль, втрати важливих даних або нерозуміння цілей впровадження механізмів управління якістю. Також погана інтеграція нових підходів у повсякденну роботу працівників часто перешкоджає досягненню стабільних позитивних результатів. Механізми залишаються на рівні формальності, не впливаючи суттєво на ефективність організації.

Для вирішення цих організаційних проблем необхідно приділяти особливу увагу навчанню персоналу, створенню умов для їх професійного розвитку та мотивуванню співробітників до освоєння нових підходів. Також варто впроваджувати ефективні інструменти комунікації всередині організації та забезпечувати тісну інтеграцію механізмів управління якістю в щоденну

діяльність кожного працівника.

Технічні проблеми є серйозною перешкодою на шляху впровадження механізмів управління якістю в органах публічної влади. Однією з головних проблем є недосконалість інформаційної інфраструктури. У багатьох установах відсутні сучасні системи електронного управління, які могли б значно спростити моніторинг і оцінку якості. Впровадження автоматизованих інструментів часто ускладнюється технічними обмеженнями, такими як недостатня пропускна здатність мереж, відсутність інтеграції між різними інформаційними системами або застаріле програмне забезпечення [13].

Ще однією суттєвою проблемою є використання застарілих методів управління. Багато органів влади досі застосовують підходи, які не враховують сучасних вимог і стандартів, таких як ISO 9001 чи Lean. Це призводить до низької гнучкості систем управління, складності в адаптації до змін та недостатньої відповідності інструментів новим потребам громадян і суспільства.

Подолання технічних проблем потребує значних інвестицій у модернізацію інформаційної інфраструктури. Це включає впровадження сучасних систем електронного документообігу, автоматизованих платформ моніторингу якості та Big Data для аналізу ефективності. Важливим також є поступове відмовлення від застарілих методів управління на користь інноваційних підходів, які відповідають сучасним стандартам і дозволяють оперативно реагувати на виклик.

Соціально-культурні аспекти є одними з найскладніших у процесі впровадження механізмів управління якістю в органах публічної влади. Однією з головних проблем є опір змінам. Співробітники часто не бажають змінювати звичні процеси роботи через страх перед невідомістю, додатковим навантаженням чи втрату стабільності. Скептицизм щодо нових ініціатив також виникає через попередній негативний досвід, коли запропоновані зміни не приносили очікуваних результатів або створювали більше проблем, ніж вирішували.

Ще однією важливою проблемою є відсутність культури якості. У багатьох організаціях недостатньо уваги приділяється якості послуг як ключовому елементу діяльності. Відсутність розуміння важливості цього аспекту з боку як керівництва, так і співробітників ускладнює реалізацію змін. До цього додається низький рівень залучення персоналу до процесів покращення. Без активної участі працівників механізми управління якістю залишаються формальністю і не приносять реальних результатів [23].

Подолання соціально-культурних проблем вимагає зміни підходів до управління персоналом. Необхідно створювати умови для формування культури якості через постійне навчання, інформування та залучення працівників до розробки та реалізації нових ініціатив. Важливо також забезпечити підтримку змін з боку керівництва, яке має демонструвати на практиці важливість і необхідність впровадження високих стандартів якості.

Ефективна оцінка результатів впровадження механізмів управління якістю є важливою складовою процесу вдосконалення публічних послуг. Проте цей етап часто стикається з численними проблемами, що знижують його результативність. Однією з головних є відсутність чітких критеріїв оцінки. Це ускладнює процес вимірювання ефективності та впливу впроваджених механізмів. Суб'єктивність у визначенні успішності заходів також стає серйозною перешкодою, оскільки оцінка може залежати від особистих уподобань або політичних інтересів.

Ще однією значною проблемою є нестача зворотного зв'язку від громадян. Населення часто не залучене до процесу моніторингу якості послуг, а інструменти для отримання відгуків, такі як опитування або платформи скарг, використовуються недостатньо ефективно. Навіть якщо дані збираються, вони можуть ігноруватися або не враховуватися належним чином у прийнятті управлінських рішень, що зводить нанівець потенційну користь від таких зусиль.

Для вирішення цих проблем необхідно розробити чіткі, прозорі та вимірювані критерії оцінки, які дозволять об'єктивно визначати ефективність

впроваджених механізмів. Залучення громадян до моніторингу якості має стати пріоритетом через використання доступних і зручних платформ для зворотного зв'язку. Крім того, важливо забезпечити належну обробку й аналіз отриманих даних, щоб вони стали основою для подальших покращень.

Контекстуальні проблеми суттєво впливають на процес впровадження механізмів управління якістю в публічному секторі, створюючи додаткові бар'єри. Однією з ключових проблем є політичний вплив. Реалізація механізмів управління якістю часто залежить від політичної кон'юнктури, коли пріоритетність впровадження змінюється залежно від інтересів правлячих груп. Часті зміни політичної стратегії або орієнтації на короткострокові результати зупиняють або гальмують реалізацію довгострокових проектів. Це створює нестабільність і підриває довіру до впроваджених ініціатив.

Другою важливою проблемою є різноманітність адміністративних умов. Регіональна нерівність і різний рівень розвитку окремих територій ускладнюють адаптацію універсальних механізмів управління якістю. Брак синхронізації між центральними і місцевими органами влади призводить до розриву в координації дій і неефективності впровадження ініціатив. Це особливо відчутно в умовах, коли на місцях відсутні ресурси або експертиза для належної реалізації [27].

Вирішення контекстуальних проблем вимагає стратегічного планування та політичної волі. Необхідно забезпечити стабільність політичних рішень щодо впровадження механізмів управління якістю, створюючи довгострокові програми з чіткими цілями та критеріями оцінки. Також слід розвивати співпрацю між центральними та місцевими органами влади через механізми координації й обміну досвідом. Важливо враховувати регіональні особливості та адаптувати інструменти до локальних умов, що сприятиме їх ефективнішому впровадженню.

Впровадження механізмів управління якістю в Україні стикається з низкою проблем, які уповільнюють їхню ефективну реалізацію та знижують рівень результативності державного управління. Однією з ключових проблем є

недостатнє розуміння і підтримка управлінських інновацій з боку керівництва та працівників органів влади (рис. 2.1). Часто впровадження механізмів управління якістю сприймається як додаткове навантаження, а не як інструмент для покращення роботи. Це викликає опір змінам, особливо серед персоналу, що не отримав належної підготовки.

- ◆ Низька залученість громадян
- ◀ Низький рівень цифровізації
- ▨ Відсутність нормативно-правової бази
- Обмеженість фінансових ресурсів
- Опір змінами з боку персоналу

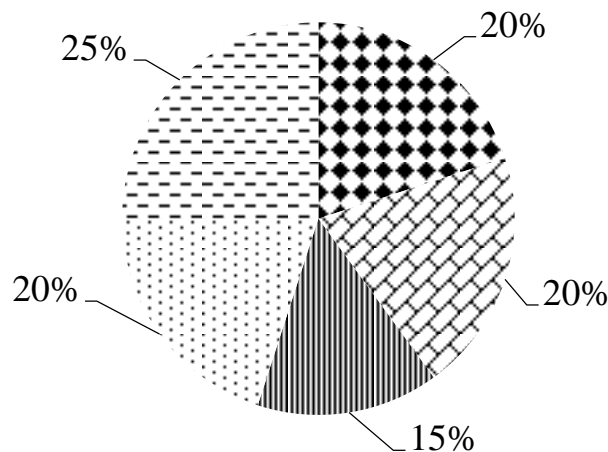


Рисунок 2.1 – Проблеми впровадження механізмів управління якістю в Україні

Іншою важливою проблемою є обмеженість фінансових ресурсів, що ускладнює розробку, впровадження та підтримку сучасних систем управління якістю. Низький рівень інвестицій у розвиток інфраструктури, цифрових технологій і навчання персоналу стримує модернізацію управлінських процесів.

Також спостерігається відсутність чіткої нормативно-правової бази, яка регламентувала б єдині стандарти впровадження механізмів управління якістю. Розрізненість підходів і критеріїв оцінки якості в різних органах влади

ускладнює їх інтеграцію та співставність результатів.

Ще однією суттєвою проблемою є низький рівень цифровізації та інформаційної інфраструктури. У багатьох регіонах України недостатньо розвинені технологічні можливості для впровадження сучасних систем електронного управління, які є основою для якісного управління [29].

Крім того, низька залученість громадян та громадянського суспільства до оцінки якості послуг обмежує можливості зворотного зв'язку, який є важливим для вдосконалення управлінських процесів. Відсутність активної взаємодії між органами влади і суспільством послаблює підзвітність і прозорість діяльності.

Діаграма ілюструє ключові проблеми, з якими стикається Україна під час впровадження механізмів управління якістю в органах публічної влади. Ці фактори уповільнюють процес модернізації та знижують ефективність системи державного управління. Графічне представлення дозволяє оцінити вагомість кожної з проблем та акцентувати увагу на необхідності їх вирішення.

У результаті, впровадження механізмів управління якістю в Україні потребує системних змін, зокрема підвищення рівня цифрової грамотності, збільшення фінансування, удосконалення законодавства, а також активізації співпраці з громадськістю. Лише за умови комплексного підходу можна подолати існуючі виклики та створити ефективну систему управління, яка відповідатиме сучасним потребам суспільства.

Ефективне впровадження механізмів управління якістю в публічному секторі потребує системного підходу, який враховує широкий спектр перешкод. Для подолання ключових проблем доцільно зосередитися на наступних рекомендаціях.

По-перше, необхідно забезпечити підтримку керівництва. Проведення спеціалізованих тренінгів для управлінців сприятиме кращому розумінню важливості впровадження якісних підходів. Важливим є прийняття політичних і нормативних рішень, що закріплюють обов'язковість механізмів якості на всіх рівнях.

Інвестиції у навчання персоналу мають стати пріоритетом. Організація

програм підвищення кваліфікації та впровадження систем мотивації дозволять підвищити рівень компетентності співробітників і заохотити їх до участі у вдосконаленні управлінських процесів.

Одним із ключових елементів покращення управління якістю є модернізація технічної інфраструктури. Розвиток сучасних інформаційних систем для моніторингу, аналізу та управління дозволяє оперативно збирати дані, аналізувати їх та приймати обґрунтовані рішення. Такі системи забезпечують прозорість процесів, спрощують доступ до інформації та мінімізують вплив людського фактора. Автоматизація рутинних адміністративних операцій через цифрові рішення зменшує навантаження на персонал, скорочує час виконання завдань та знижує ризик помилок. Окрім цього, цифрові платформи полегшують взаємодію між різними рівнями органів влади, забезпечуючи злагоджену та ефективну роботу [11].

Культура якості повинна стати основою організаційної діяльності в органах влади. Це вимагає фундаментальної зміни у підходах до управління, де ключовим пріоритетом стають потреби громадян та забезпечення високого рівня послуг. Пропагування принципів постійного вдосконалення має включати навчання персоналу, створення мотиваційних механізмів для покращення результатів роботи та впровадження чітких стандартів якості. Особливу увагу слід приділяти комунікації з працівниками, поясненню важливості змін та їхньої ролі у підвищенні ефективності управління. Лише через усвідомлення значущості культури якості можна досягти стійких позитивних результатів.

Активна взаємодія з громадянами є важливою складовою успішного управління якістю. Створення механізмів зворотного зв'язку, таких як регулярні опитування, громадські слухання та консультації, забезпечує можливість врахування думок та потреб населення. Це підвищує довіру до органів влади, адже громадяни бачать, що їхній зворотний зв'язок враховується у процесі прийняття рішень. Крім того, впровадження електронних платформ для подання скарг, пропозицій чи зауважень дозволяє оперативно реагувати на проблеми та адаптувати послуги до потреб населення. Такий підхід забезпечує

не лише ефективність управлінських рішень, але й сприяє формуванню партнерських стосунків між владою і суспільством.

Розвиток механізмів управління якістю потребує врахування міжнародного досвіду та залучення експертів для обміну знаннями й найкращими практиками. Інтеграція перевірених методологій, таких як ISO, EFQM або CAF, дозволяє адаптувати їх до специфіки українських реалій, зберігаючи при цьому їхню ефективність. Співпраця з міжнародними організаціями сприяє підвищенню професійності українських фахівців та забезпечує доступ до інноваційних підходів у сфері управління якістю.

Вирішення проблем впровадження механізмів управління якістю потребує системного підходу, що включає стратегічне планування, координацію між різними рівнями влади та активну участь громадськості. Успішна реалізація таких ініціатив можлива лише за умов чіткої координації дій, виділення достатніх ресурсів та забезпечення політичної волі. Створення єдиної нормативно-правової бази, інтеграція цифрових рішень, розвиток професійних компетенцій персоналу та формування культури якості є критично важливими елементами цього процесу.

Комплексна реалізація зазначених рекомендацій дозволить створити ефективну та прозору систему управління, яка відповідатиме очікуванням громадян. Розвиток механізмів зворотного зв'язку та впровадження інноваційних технологій сприятимуть підвищенню довіри до органів влади та забезпечуватимуть їхню спроможність оперативно реагувати на виклики. У підсумку, це стане основою для сталого розвитку публічного управління та формування сучасної держави, орієнтованої на потреби суспільства.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1 Запровадження сучасних методів управління якістю

Запровадження сучасних методів управління якістю у публічному управлінні є важливим кроком до підвищення ефективності, прозорості та результативності роботи органів державної влади. Сучасні методи спрямовані на систематизацію процесів, орієнтацію на результат, оптимізацію ресурсів та підвищення рівня задоволення потреб громадян.

Основні підходи до запровадження сучасних методів управління якістю.

Впровадження систем управління якістю (СУЯ).

Системи управління якістю (СУЯ) є важливим інструментом для забезпечення ефективності роботи органів публічної влади. Основою для створення СУЯ є міжнародний стандарт ISO 9001, який надає чітку структуру для впровадження системного підходу до управління якістю. Цей стандарт орієнтований на визначення, документування, моніторинг і вдосконалення всіх процесів в організації, зокрема й у сфері державного управління [19].

Впровадження СУЯ дозволяє:

- підвищити прозорість і підзвітність органів влади;
- забезпечити стабільне виконання обов'язків відповідно до стандартів;
- збільшити задоволеність громадян як основних «клієнтів» послуг публічної влади;
- сприяти постійному вдосконаленню внутрішніх процесів.

Громадяни є основними користувачами послуг публічної влади, тому задоволення їхніх потреб і очікувань має стати головним пріоритетом. Це

досягається через постійне врахування зворотного зв'язку, адаптацію послуг до запитів громадян і забезпечення високих стандартів обслуговування.

Керівники органів влади повинні формувати бачення, встановлювати цілі та створювати умови для досягнення результатів. Вони є прикладом для персоналу, а їхня відповідальність і залученість сприяють ефективному впровадженню принципів якості.

Організаційні процеси мають розглядатися як взаємопов'язані елементи, що забезпечують ефективне досягнення цілей. Завдяки процесному підходу органи влади можуть оптимізувати роботу, зменшити втрати ресурсів і уникнути дублювання функцій.

СУЯ спрямована на динамічне вдосконалення процесів. Використання аналітичних інструментів, проведення регулярних аудитів і перегляд ключових показників діяльності дозволяє своєчасно впроваджувати зміни, спрямовані на підвищення якості [35].

Інтеграція СУЯ у практику органів публічної влади є важливим кроком до підвищення їхньої ефективності, довіри з боку громадян і створення умов для сталого розвитку.

TQM (Total Quality Management).

TQM (загальне управління якістю) є всеосяжним підходом до управління, який охоплює всі аспекти діяльності організації. Цей підхід передбачає залучення всіх рівнів управління, працівників і зацікавлених сторін до процесів забезпечення якості, ставлячи їх у центрі організаційних стратегій та дій [20].

Основною метою TQM є створення умов, за яких задоволення потреб громадян, вдосконалення внутрішніх процесів і підвищення мотивації персоналу стають постійним і систематичним завданням. Такий підхід є ключовим для органів публічної влади, оскільки він забезпечує високий рівень довіри громадян і стабільне надання якісних послуг.

Центральним завданням TQM є задоволення потреб громадян, які виступають головними "споживачами" послуг органів публічної влади. Цей принцип включає аналіз очікувань громадян, адаптацію процесів до їхніх вимог

і забезпечення високих стандартів послуг.

Успішне впровадження TQM неможливе без активної участі всіх працівників. Це досягається через розвиток культури співпраці, впровадження мотиваційних механізмів та забезпечення постійного навчання і підвищення кваліфікації.

TQM передбачає регулярний перегляд і вдосконалення процесів, що включає ідентифікацію недоліків, аналіз причин їх виникнення та впровадження рішень, спрямованих на підвищення якості.

TQM охоплює всі аспекти діяльності організації, включаючи управління ресурсами, взаємодію із зацікавленими сторонами, комунікації та інновації.

Переваги TQM для органів публічної влади:

- підвищення якості надання послуг громадянам;
- формування позитивного іміджу організації;
- створення умов для постійного вдосконалення роботи;
- підвищення довіри громадян і прозорості діяльності.

TQM є не лише інструментом, але й філософією, яка допомагає органам публічної влади орієнтуватися на довгострокові цілі та потреби суспільства, створюючи основу для сталого розвитку.

Модель CAF (Common Assessment Framework).

Модель CAF, або Загальна рамка оцінки, є універсальним інструментом, розробленим спеціально для сектору публічного управління. Вона дозволяє оцінити ефективність і якість роботи органів державної влади, забезпечуючи системний підхід до аналізу та вдосконалення діяльності. Основна мета цієї моделі полягає в підвищенні результативності та прозорості публічного управління, орієнтуючись на задоволення потреб громадян.

CAF передбачає оцінку за кількома ключовими критеріями, які охоплюють всі аспекти управління. Особлива увага приділяється ефективності керівництва, здатності формувати стратегії, які враховують потреби суспільства, та забезпеченню участі персоналу у виконанні завдань.

Аналізуються управлінські й операційні процеси, їхня відповідність сучасним вимогам, а також здатність організації взаємодіяти з партнерами й ефективно використовувати ресурси. Значне місце відводиться оцінці результатів для громадян, що виражаються в їхньому задоволенні отриманими послугами та позитивному соціальному впливі діяльності органів влади.

Переваги моделі САФ:

- спеціалізація на публічному секторі, що робить її максимально адаптованою до потреб державного управління;
- системний підхід до оцінки діяльності, який дозволяє виявити сильні сторони й напрями для вдосконалення;
- простота інтеграції в існуючі структури управління та залучення персоналу до процесу самооцінки.

Модель САФ сприяє підвищенню якості управління, прозорості, підзвітності та ефективності роботи органів влади. Вона дає змогу не лише забезпечити відповідність стандартам, але й створити основу для сталого розвитку організацій, що орієнтовані на потреби громадян.

Модель САФ є ефективним інструментом для самооцінки, який сприяє виявленню сильних і слабких сторін у роботі публічних організацій. Вона проста у впровадженні, легко інтегрується в існуючі системи управління та залучає працівників до процесу вдосконалення. Завдяки комплексному підходу САФ дозволяє органам публічної влади ефективно реагувати на сучасні виклики, підвищуючи довіру громадян і забезпечуючи сталий розвиток.

Бенчмаркінг.

Бенчмаркінг є ефективним методом покращення діяльності органів публічної влади, заснованим на порівнянні їхніх процесів і результатів з найкращими практиками інших установ, регіонів або країн. Цей підхід дозволяє ідентифікувати слабкі сторони у функціонуванні організації, аналізувати причини їх виникнення та визначати шляхи вдосконалення, орієнтуючись на приклади успішної діяльності [33].

Використання бенчмаркінгу сприяє не лише оптимізації внутрішніх процесів, але й впровадженню інноваційних підходів до вирішення актуальних завдань. Органи влади можуть адаптувати найкращі рішення до своїх умов, враховуючи специфіку національного законодавства, соціально-економічного середовища та потреб громадян.

Переваги бенчмаркінгу:

- визначення сильних і слабких сторін;
- підвищення ефективності;
- впровадження кращих практик;
- покращення стратегічного планування;
- посилення конкурентоспроможності;
- стимулювання інновацій;
- підвищення залученості персоналу.

Цей метод також є важливим інструментом для формування культури постійного вдосконалення, оскільки стимулює прагнення до відповідності найвищим стандартам. Бенчмаркінг дозволяє досягати більшої прозорості й ефективності у використанні ресурсів, що сприяє підвищенню довіри громадян до органів влади та створенню основи для сталого розвитку.

Цифровізація та використання технологій.

Цифровізація є ключовим напрямом модернізації публічного управління, що спрямована на підвищення ефективності, прозорості та якості адміністративних послуг. Використання цифрових платформ, таких як портал "Дія" в Україні, забезпечує швидкість і зручність у взаємодії громадян з органами влади. Завдяки впровадженню електронного документообігу значно скорочується обсяг паперової роботи, прискорюються процеси узгодження рішень, а також зменшуються витрати. Автоматизовані системи управління полегшують контроль за виконанням завдань і сприяють оптимізації внутрішніх процесів. Застосування великих даних (Big Data) дає можливість глибше аналізувати потреби громадян, оцінювати ефективність політик і

передбачати майбутні виклики [8].

Переваги цифровізації:

- підвищення доступності послуг для громадян, зокрема в онлайн-форматі;
- скорочення часу на обробку запитів і прийняття рішень;
- зменшення корупційних ризиків через автоматизацію процесів;
- підвищення прозорості діяльності органів влади;
- покращення якості аналізу даних для прийняття управлінських рішень.

Цифрові технології стають невід’ємною складовою сучасного публічного управління, створюючи умови для більш ефективного, відкритого та громадяноорієнтованого врядування.

Lean Management у публічному управлінні

Lean-методологія, адаптована для публічного управління, спрямована на підвищення ефективності адміністративних процесів через усунення втрат, надмірностей і зайвих етапів у роботі. Основною метою є створення більш прозорих, результативних і орієнтованих послуг.

Використання принципів Lean дозволяє значно підвищити продуктивність органів влади, забезпечуючи оптимізацію використання ресурсів та скорочення витрат часу і коштів на надання послуг. Крім того, це сприяє підвищенню рівня задоволеності громадян завдяки зменшенню бюрократичних перешкод, спрощенню процедур і зосередженню на потребах кінцевого користувача [42].

Приклади впровадження Lean Management включають реформування систем охорони здоров’я з метою скорочення часу очікування послуг, удосконалення роботи органів соціального забезпечення або зменшення часу обробки документів у муніципальних структурах.

Основні переваги Lean Management у публічному управлінні:

- скорочення часу виконання адміністративних процедур;

- зниження витрат ресурсів завдяки усуненню надлишкових процесів;
- покращення якості послуг для громадян;
- підвищення залученості персоналу через акцент на постійне вдосконалення;
- зменшення бюрократичних бар'єрів і підвищення прозорості.

Таким чином, Lean Management допомагає створити ефективну систему публічного управління, яка відповідає сучасним викликам та очікуванням громадян

Управління на основі результатів (Results-Based Management, RBM)

Results-Based Management (RBM) є сучасним підходом до управління, який зосереджується на досягненні конкретних результатів, що відповідають стратегічним цілям організації чи державної політики. Цей методологічний підхід активно застосовується у публічному управлінні, оскільки він дозволяє забезпечити більш ефективне використання ресурсів і підвищити прозорість роботи органів влади [41].

Основними елементами RBM є чітке визначення цілей, розробка показників ефективності (KPIs) для вимірювання прогресу, систематичний моніторинг виконання планів і оцінка досягнутих результатів. У рамках цього підходу організації концентрують свої зусилля на кінцевих ефектах своєї діяльності, таких як підвищення рівня життя громадян, зростання економічної активності або поліпшення доступу до послуг.

RBM сприяє вдосконаленню діяльності через постійний аналіз отриманих даних, виявлення сильних і слабких сторін, а також коригування планів та стратегій. Цей підхід також спрямований на забезпечення підзвітності перед громадянами, адже його впровадження дозволяє показати реальні результати, яких досягли органи влади або організації.

Ключові переваги RBM у публічному управлінні:

- зосередження на досягненні реальних результатів, а не лише на виконанні процесів;

- підвищення прозорості та підзвітності органів влади перед суспільством;
- можливість вимірювання ефективності роботи через використання об'єктивних показників;
- гнучкість у реагуванні на зміни зовнішніх умов завдяки системі оцінювання результатів;
- стимулювання організаційного навчання та постійного вдосконалення.

Таким чином, RBM є важливим інструментом, що дозволяє орієнтувати діяльність органів публічного управління на досягнення стратегічно важливих результатів і забезпечує підвищення довіри громадян до влади.

Моделі якості послуг (Service Quality Models)

Оцінка якості послуг є важливою складовою підвищення ефективності публічного управління. Використання моделей якості, таких як SERVQUAL, дозволяє не лише проаналізувати надання послуг, але й знайти шляхи для їх вдосконалення, спираючись на реальні потреби громадян.

Модель SERVQUAL є однією з найбільш популярних методологій для оцінювання якості послуг. Вона базується на порівнянні очікувань громадян щодо певних послуг із їхнім фактичним досвідом отримання цих послуг. Основна ідея полягає у визначенні прогалів (gaps) між тим, що клієнти сподіваються отримати, і тим, що вони реально отримують.

SERVQUAL виділяє п'ять основних вимірів, які формують якість послуг.

- 1) Надійність (Reliability): наскільки послуги виконуються якісно та у визначені терміни.
- 2) Відповідальність (Responsiveness): швидкість та готовність персоналу допомогти громадянам.
- 3) Запевнення (Assurance): компетентність і ввічливість співробітників, а також довіра, яку вони викликають.
- 4) Емпатія (Empathy): увага до індивідуальних потреб громадян.

5) Матеріальні аспекти (Tangibles): фізична доступність, оснащення та зовнішній вигляд інфраструктури.

Застосування SERVQUAL у публічному управлінні дозволяє:

- виявити прогалини між очікуваннями громадян і реальністю;
- визначити ключові напрями, які потребують вдосконалення;
- запроваджувати цільові заходи для підвищення якості обслуговування;
- підвищити рівень задоволеності громадян послугами.

Ця методологія може використовуватися як для оцінки окремих послуг, так і для аналізу системи публічного обслуговування в цілому. Завдяки орієнтації на реальний досвід громадян вона сприяє побудові прозорої та ефективної системи публічного управління.

Використання сучасних підходів до управління якістю в органах публічної влади має суттєві переваги, які сприяють трансформації управлінських процесів та підвищенню ефективності їх роботи.

Підвищення прозорості та довіри до органів влади. Застосування відкритих методів управління та зворотного зв'язку створює передумови для формування довіри громадян до органів влади.

Зменшення бюрократизму та дублювання функцій. Сучасні інструменти дозволяють оптимізувати адміністративні процеси, що зменшує навантаження на громадян і співробітників.

Раціональне використання бюджетних коштів. Новітні підходи сприяють ефективному розподілу ресурсів, уникаючи зайвих витрат.

Задоволення потреб громадян шляхом надання якісних послуг. Орієнтація на потреби громадян забезпечує відповідність послуг їхнім очікуванням і вимогам.

Підвищення рівня професіоналізму державних службовців. Постійне навчання, мотивація та впровадження нових методик створюють умови для зростання кваліфікації працівників публічного сектору.

Запровадження сучасних методів управління якістю є необхідним кроком для модернізації публічного управління України. Це дозволяє не лише інтегруватися у світову практику управління, а й відповідати зростаючим очікуванням громадян. Упровадження таких підходів сприятиме розвитку демократичних інститутів, ефективному використанню ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародній арені.

Запровадження сучасних методів управління якістю в публічному управлінні є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громадян. Такі підходи сприяють оптимізації адміністративних процесів, зниженню бюрократичного навантаження та раціональному використанню ресурсів. Завдяки впровадженню новітніх технологій, стандартизованих моделей управління та інтеграції міжнародного досвіду, органи публічної влади здатні забезпечити надання якісних послуг, зміцнити довіру громадян і покращити імідж державних інституцій [14].

Сучасні методи управління якістю є основою для реформування публічного сектору, адаптації до змінних умов та створення інноваційного середовища, що сприяє сталому розвитку суспільства. Вони не лише вирішують актуальні проблеми, але й створюють передумови для довгострокового успіху та гармонійної взаємодії між владою та громадянами.

3.2 Використання цифрових технологій для підвищення якості державних послуг

Цифрові технології стають ключовим інструментом для модернізації публічного сектору, сприяючи підвищенню якості державних послуг, забезпеченню прозорості, ефективності та доступності для громадян. Їх застосування охоплює широке коло напрямків, від автоматизації процесів до

інтеграції штучного інтелекту.

Електронне урядування (E-Governance) є важливим інструментом модернізації публічного управління, що забезпечує ефективну взаємодію між державою, громадянами та бізнесом. Основною метою впровадження електронного урядування є підвищення прозорості, доступності та оперативності у наданні послуг, скорочення бюрократичних процедур та зменшення корупційних ризиків. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє органам влади забезпечувати громадян зручними та доступними каналами для отримання державних послуг і взаємодії з державними структурами.

Одним із ключових елементів електронного урядування є створення єдиних порталів державних послуг, які об'єднують різноманітні сервіси на одній платформі. Наприклад, український портал "Дія" надає доступ до широкого спектра послуг, таких як отримання цифрових документів, реєстрація бізнесу, оформлення соціальних виплат і навіть участь у громадських ініціативах через онлайн-голосування. Такі портали значно скорочують час, необхідний для вирішення адміністративних питань, усуваючи необхідність фізичного відвідування установ і зменшуючи кількість документів, що потрібно подавати.

Автоматизація державних процесів є ще одним важливим аспектом електронного урядування. Завдяки впровадженню автоматизованих систем реєстрації, видачі дозволів або обробки запитів громадян значно скорочується час виконання завдань, а також знижується ризик помилок через людський фактор. Наприклад, системи автоматичної перевірки документів або обробки даних забезпечують точність і надійність у виконанні адміністративних процедур. Це також сприяє зменшенню корупційних проявів, адже мінімізується безпосередній контакт громадян із чиновниками [31].

Електронне урядування також активно використовує потенціал цифровізації для вдосконалення системи електронного документообігу. Заміна паперових документів на цифрові сприяє економії ресурсів, скорочує витрати

на адміністрування та прискорює комунікацію між органами влади. Крім того, технології Big Data відкривають можливості для аналізу великих обсягів даних, що дозволяє державі приймати більш обгрунтовані рішення на основі статистичних показників і прогнозів.

Загалом електронне урядування є ключовим фактором підвищення ефективності державного управління. Його впровадження сприяє створенню умов для більш відкритої та доступної взаємодії між громадянами і владою, що підвищує довіру до державних інституцій і стимулює розвиток цифрового суспільства.

Використання мобільних додатків у сфері публічного управління є інноваційним підходом, що дозволяє державним органам максимально наблизити свої послуги до громадян. Завдяки мобільним платформам громадяни отримують можливість доступу до важливих адміністративних сервісів у будь-який час і в будь-якому місці, що значно підвищує комфорт і оперативність взаємодії з державою.

Мобільні додатки відкривають широкий спектр можливостей для користувачів. Наприклад, через такі платформи громадяни можуть оплачувати податки, штрафи чи інші обов'язкові платежі без необхідності відвідувати банківські установи або державні офіси. Також мобільні додатки спрощують подання заяв на різноманітні адміністративні послуги, зокрема на оформлення паспорта, водійського посвідчення чи соціальної допомоги. Усе це здійснюється в кілька кліків, що значно економить час громадян.

Ще однією важливою функцією мобільних додатків є можливість отримання сповіщень у реальному часі. Наприклад, користувачі можуть отримувати інформацію про зміни у законодавстві, терміни сплати податків, статус обробки їхніх заявок чи інші важливі адміністративні новини. Це сприяє не лише зручності, але й підвищенню правової обізнаності громадян [9].

Додатковою перевагою мобільних платформ є можливість інтеграції з іншими цифровими сервісами, такими як електронний підпис, банківські системи та платформи електронного урядування. Завдяки цьому громадяни

можуть виконувати всі необхідні дії в одному додатку, що створює зручну екосистему цифрових послуг.

Таким чином, мобільні додатки виступають потужним інструментом цифровізації публічного управління, роблячи державні послуги більш доступними, швидкими та орієнтованими на потреби громадян. Їхнє впровадження сприяє підвищенню довіри до органів влади та розвитку сучасного цифрового суспільства.

Впровадження штучного інтелекту (AI) у сфері публічного управління відкриває нові горизонти для підвищення ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громадян. AI-технології забезпечують автоматизацію складних процесів, покращують якість взаємодії між громадянами і державними органами та сприяють раціональному використанню ресурсів [24].

Одним із ключових застосувань AI є чат-боти та віртуальні помічники, які дозволяють обробляти запити громадян у режимі реального часу. Такі інструменти надають оперативні консультації, допомагають вирішувати питання щодо отримання адміністративних послуг, а також знижують навантаження на працівників державних органів. Наприклад, у сфері охорони здоров'я AI-боти можуть інформувати громадян про доступність медичних послуг або давати рекомендації з профілактики захворювань. Універсальні чат-боти на державних порталах допомагають громадянам швидко знайти необхідну інформацію чи оформити заявки на послуги.

Ще одним важливим напрямом є аналітика великих даних (Big Data), яка за допомогою AI дозволяє аналізувати величезні обсяги інформації. Це допомагає виявляти проблемні точки у системах надання послуг, такі як затримки у розгляді заявок чи нерівномірний розподіл ресурсів. Крім того, AI-аналітика використовується для прогнозування потреб населення, що дає можливість державним органам краще планувати свої дії та оптимізувати роботу. Наприклад, аналіз демографічних даних може допомогти в оцінці потреб у медичних послугах або освітніх закладах у конкретних регіонах.

Важливим аспектом впровадження AI є забезпечення точності й

нейтральності рішень. Автоматизовані системи мінімізують людський фактор, знижують ризик помилок або упередженості під час прийняття рішень. Це особливо актуально для розгляду адміністративних запитів чи судових справ.

Електронні реєстри та документи є важливим етапом у цифровізації публічного управління, спрямованим на спрощення процедур, зменшення бюрократії та підвищення прозорості діяльності органів влади. Перехід до електронних форм документів відкриває нові можливості для громадян та державних службовців, створюючи зручний та доступний інструмент взаємодії.

Одним із ключових елементів цього процесу є перехід до електронних документів, таких як цифрові паспорти, водійські посвідчення чи свідоцтва про реєстрацію транспортних засобів. Цифрові аналоги не лише скорочують час надання послуг, а й дозволяють громадянам отримувати доступ до своїх документів через смартфони або інші пристрої, що є надзвичайно зручним у сучасному світі. Це також знижує навантаження на паперові архіви та зменшує витрати на їх утримання.

Ще одним важливим компонентом є електронний документообіг, який сприяє автоматизації внутрішніх процесів в органах влади. Ця система дозволяє скоротити строки обробки заяв, ухвалення рішень та моніторингу виконання завдань. Наприклад, автоматичний розподіл документів між підрозділами значно прискорює роботу та мінімізує ризик людських помилок. Водночас, електронний документообіг забезпечує прозорість, адже всі етапи роботи з документом можуть бути відстежені в режимі реального часу.

Такі реєстри, як електронні бази даних про населення, нерухомість, транспортні засоби, сприяють централізації інформації та спрощують процес надання адміністративних послуг. Громадянам більше не потрібно подавати численні копії документів, адже інформація доступна в загальних базах даних, що значно економить час і ресурси.

Впровадження електронних реєстрів і документів також сприяє підвищенню рівня довіри до органів влади. Прозорість процесів і можливість контролю за дотриманням процедур знижують корупційні ризики. Крім того,

електронні системи надають змогу вести детальну статистику та аналіз ефективності надання послуг, що є важливим для їх подальшого вдосконалення.

Блокчейн-технології стають важливим інструментом модернізації публічного управління, забезпечуючи безпеку, прозорість і ефективність в управлінні даними та транзакціями. Вони відкривають нові можливості для вдосконалення ключових процесів у різних сферах діяльності держави [10].

Однією з головних переваг блокчейн-технологій є їх здатність забезпечувати безпеку транзакцій та даних. Блокчейн працює на основі децентралізованих реєстрів, які важко змінити або підробити, що робить його ідеальним для зберігання конфіденційної інформації, як-от персональні дані, фінансові операції чи державні реєстри. Відсутність централізованого управління знижує ризик хакерських атак та корупційного втручання.

Ще одним перспективним напрямом є впровадження прозорих виборчих систем. Блокчейн може забезпечити безпеку голосів і гарантувати, що кожен голос буде зафіксований і врахований без можливості підробки або видалення. Такий підхід дозволяє створювати виборчі процеси з високим рівнем довіри з боку громадян.

Використання блокчейн-технологій також може бути ефективним у управлінні земельними реєстрами та майновими правами. Завдяки створенню незмінних записів про права власності, переходи прав та межі земельних ділянок держава може забезпечити прозорість і уникнути маніпуляцій із земельними активами. Це особливо актуально в країнах із високими ризиками шахрайства у сфері нерухомості.

Блокчейн також може стати основою для автоматизації адміністративних процесів через використання смарт-контрактів, які автоматично виконують умови угоди без необхідності втручання третьої сторони. Це знижує витрати часу та ресурсів, прискорюючи обробку запитів і транзакцій.

Інтернет речей (IoT) — це сучасна технологія, яка дозволяє підключати різноманітні пристрої до мережі для обміну даними, забезпечуючи

автоматизацію і оптимізацію процесів. Вона значно підвищує якість надання інфраструктурних послуг та сприяє побудові інноваційних рішень у сфері публічного управління [26].

Однією з ключових сфер застосування IoT є створення інтелектуальних транспортних систем. За допомогою датчиків та систем моніторингу трафіку забезпечується ефективне управління дорожнім рухом, що зменшує затори та підвищує безпеку. Системи також можуть здійснювати автоматичний моніторинг стану доріг, що дозволяє своєчасно виявляти потреби в ремонті та покращенні інфраструктури.

Ще одним напрямом є впровадження концепції розумних міст (Smart Cities). У таких містах інтегруються системи енергозбереження, наприклад, інтелектуальне освітлення, яке автоматично регулює яскравість залежно від часу доби або наявності руху. Також IoT використовується для екологічного моніторингу, дозволяючи виявляти джерела забруднення та оперативно реагувати на критичні ситуації.

IoT забезпечує ефективне управління ресурсами, зокрема водопостачанням і електроенергією. Системи з використанням сенсорів можуть моніторити споживання ресурсів у реальному часі, виявляючи витoki чи перевитрати. Це дозволяє знижувати витрати та підтримувати екологічну стабільність.

Завдяки можливостям IoT у сфері публічного управління відкриваються нові перспективи для створення комфортного, безпечного та екологічно свідомого середовища для громадян, що є основою сталого розвитку держави.

Хмарні технології є важливим інструментом для модернізації управлінських процесів у публічному секторі. Вони забезпечують ефективне зберігання, обробку та доступ до великих обсягів даних, сприяючи прозорості та швидкості роботи державних органів.

Однією з головних переваг хмарних технологій є можливість централізації даних. Це дозволяє зберігати всі ключові документи й інформацію в єдиному цифровому просторі, що зменшує ризик дублювання або втрати

інформації. Такий підхід підвищує точність і актуальність даних, що особливо важливо для прийняття управлінських рішень та планування.

Хмарні платформи також спрощують обмін інформацією між державними установами. Замість складного процесу передачі документів через різні служби, установи можуть отримувати доступ до потрібних даних у реальному часі. Це сприяє оперативності у вирішенні питань і покращує якість обслуговування громадян.

Додатково, хмарні рішення забезпечують гнучкість і масштабованість. У разі збільшення обсягів інформації чи необхідності інтеграції нових функцій, система легко адаптується до нових умов без значних витрат на оновлення апаратного забезпечення.

Хмарні технології також сприяють посиленню безпеки даних. Більшість сучасних провайдерів таких послуг пропонують передові методи захисту інформації, зокрема шифрування, контроль доступу та резервне копіювання, що мінімізує ризики несанкціонованого доступу або втрат даних.

Впровадження хмарних технологій у публічному управлінні забезпечує більш ефективну та прозору роботу державних установ, спрощує процеси для громадян і сприяє адаптації управлінських систем до викликів цифрової епохи.

Цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації державного управління, забезпечуючи більш ефективно, прозоре та доступне обслуговування громадян. Їх впровадження відкриває значні переваги, серед яких прискорення процесів, економія ресурсів і зниження корупційних ризиків. Проте поряд із цим виникають певні проблеми, які потребують комплексного підходу до їх вирішення.

Однією з основних переваг цифрових технологій є підвищення доступності державних послуг, що дозволяє громадянам отримувати необхідні послуги незалежно від їхнього місцезнаходження. Це особливо важливо для мешканців віддалених регіонів, які часто стикаються з проблемами доступу до адміністративних послуг.

Цифровізація також сприяє зниженню рівня корупції, оскільки

мінімізується особиста взаємодія між громадянами та представниками державного апарату. Ефективність процесів значно зростає завдяки автоматизації, що скорочує час на обробку документів і ухвалення рішень. Також впровадження цифрових платформ забезпечує прозорість, дозволяючи громадянам мати доступ до актуальної інформації про діяльність органів влади.

Водночас, впровадження цифрових технологій стикається з такими проблемами, як недостатній рівень цифрової грамотності серед частини населення, особливо осіб старшого віку. Кібербезпека є ще однією важливою загрозою, оскільки будь-які вразливості у державних системах можуть стати об'єктом хакерських атак. Фінансові обмеження та нерівний доступ до технологій у деяких регіонах також ускладнюють інтеграцію цифрових рішень.

Для подолання цих викликів доцільно реалізовувати комплексні рекомендації.

- 1) Розвивати цифрову інфраструктуру, забезпечуючи швидкісний інтернет навіть у найвіддаленіших населених пунктах.
- 2) Підвищувати рівень цифрової грамотності через освітні програми для громадян і державних службовців.
- 3) Інвестувати в кібербезпеку, застосовуючи сучасні технології захисту даних.
- 4) Інтегрувати цифрові системи між державними установами для спрощення взаємодії та уникнення дублювання інформації.
- 5) Залучати громадян через опитування, зворотний зв'язок і публічні консультації, щоб враховувати їхні потреби та вдосконалювати сервіси.

Цифровізація є не просто модернізацією, а й основою для створення інноваційної моделі державного управління, яка відповідатиме викликам сучасності й очікуванням суспільства.

Цифрові технології відкривають значні можливості для трансформації державного управління та підвищення якості послуг, що надаються громадянам. Їх використання дозволяє забезпечити прозорість, швидкість і зручність доступу до адміністративних сервісів, сприяючи зниженню рівня

бюрократії та корупційних ризиків.

Для успішного впровадження цифрових рішень необхідно дотримуватися комплексного підходу, що передбачає:

- орієнтацію на потреби та очікування громадян;
- розвиток цифрової інфраструктури та забезпечення рівного доступу до технологій;
- інтеграцію між системами державних установ для їх ефективної взаємодії;
- підвищення рівня цифрової грамотності населення та державних службовців;
- забезпечення стійкості та безпеки цифрових рішень для мінімізації ризиків.

Цифровізація, здійснена з урахуванням цих аспектів, стане ключовим фактором у модернізації державного управління, підвищенні довіри до органів влади та задоволенні потреб суспільства.

ВИСНОВКИ

Управління якістю в органах публічної влади є ключовим елементом сучасного державного управління, спрямованим на забезпечення ефективності, прозорості, результативності діяльності та задоволення потреб громадян. У сучасних умовах постійних змін та зростання запитів з боку суспільства питання якості набуває особливого значення. Це пов'язано з необхідністю відповідати як на внутрішні виклики державного управління, так і на глобальні тенденції підвищення стандартів надання послуг, забезпечення відкритості та участі громадян у прийнятті управлінських рішень.

Якість у публічному секторі має багатогранний характер. Вона включає як відповідність встановленим стандартам, нормативам і регламентам, так і здатність органів влади адаптуватися до нових викликів та змінних потреб суспільства. Це вимагає системного підходу, орієнтованого на оптимізацію процесів, підвищення професійної компетентності працівників, впровадження інноваційних підходів та активне використання сучасних технологій.

Високоякісне управління є основою для побудови довіри громадян до державних інституцій. Успішне функціонування органів публічної влади залежить не лише від їхньої здатності забезпечувати стабільність і порядок, а й від їхньої готовності відповідати на очікування громадян. Стандарти якості допомагають встановити чіткі критерії, за якими можна оцінювати ефективність діяльності, а також сприяють забезпеченню прозорості у прийнятті рішень.

Забезпечення якісного управління також є важливим елементом сталого розвитку суспільства. Якість управління визначає здатність держави до ефективного використання ресурсів, стимулювання інновацій, підтримки соціальної справедливості та забезпечення економічного зростання. Вона створює умови для розвитку партнерських відносин між державою, громадськістю та бізнесом, які є необхідними для досягнення стратегічних

цілей.

Таким чином, управління якістю в публічному секторі є динамічним процесом, що потребує комплексного підходу. Поєднання нормативної чіткості, інноваційності та орієнтації на потреби громадян дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності органів влади, але й забезпечити їхню гнучкість та стійкість у мінливих умовах. Це є запорукою побудови стабільного, процвітаючого та довірливого суспільства.

Інструменти управління якістю, такі як міжнародний стандарт ISO 9001, TQM, CAF, бенчмаркінг, Lean і Six Sigma, довели свою ефективність у впровадженні інноваційних підходів і підвищенні рівня послуг у державному секторі. Однак їхнє застосування потребує глибокого розуміння специфіки публічного управління, що значно відрізняється від корпоративного сектору. Значний виклик у цьому контексті становить відсутність ресурсів, недостатня професійна підготовка персоналу, технічна відсталість і опір змінам.

Інноваційні підходи до управління якістю, особливо ті, що базуються на цифрових технологіях, відіграють ключову роль у трансформації державного управління. Автоматизація процесів, створення електронних платформ для надання послуг і комунікації з громадянами забезпечують більшу прозорість, оперативність і доступність. Ці технології дозволяють скоротити адміністративні витрати, мінімізувати помилки та створити зручний інтерфейс для взаємодії громадян із державними установами.

Впровадження культури якості є не менш важливим аспектом. Вона передбачає орієнтацію на громадянина як головного споживача державних послуг, постійне вдосконалення процесів і підвищення професійного рівня працівників. Такий підхід сприяє формуванню відповідальності й підзвітності у роботі органів влади, що є основою для побудови довгострокових партнерських відносин між державою і суспільством.

Ефективне управління якістю вимагає не лише впровадження передових методів і технологій, але й системного підходу до їх адаптації в конкретному національному контексті. Важливим є залучення громадян до процесу оцінки

якості, що дозволяє отримати об'єктивний зворотний зв'язок, а також стимулює державні органи до підвищення прозорості й результативності.

Отже, управління якістю у публічному секторі є динамічним процесом, що вимагає системного та комплексного підходу. Воно спрямоване на вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення ефективності, впровадження інноваційних методів і відповідність сучасним викликам. Забезпечення якості в управлінні є не лише інструментом підвищення результативності діяльності органів влади, але й важливим фактором зміцнення довіри громадян до державних інституцій та забезпечення соціально-економічного розвитку.

Результати проведених досліджень доводять, що використання сучасних підходів до управління якістю створює передумови для сталого розвитку, підвищення прозорості діяльності органів влади та їхньої здатності реагувати на потреби громадян. Важливим є впровадження механізмів моніторингу й оцінки, які дозволяють систематично відслідковувати ефективність процесів, визначати слабкі місця й оперативно їх усувати.

Запропоновані рекомендації та стратегії можуть слугувати основою для подальшої розробки політик у сфері державного управління, орієнтованих на досягнення більш високих стандартів якості послуг, які надаються громадянам. Таким чином, управління якістю стає важливим чинником побудови ефективної, прозорої та адаптивної системи публічної влади, що відповідає потребам сучасного суспільства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко М. А., Алексєєв О. Г., Прасов О. О. Антикорупційна діяльність в закладах вищої освіти у сфері охорони здоров'я : навч. посіб. Запоріжжя : ЗДМУ, 2021. 225 с.
2. Бабаєв В. М., Новіков М. М., Чернов С.І. Практичні аспекти публічного управління в контексті сталого розвитку : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 238 с.
3. Бабенко К. А., Діденко Н. Г. Прояви корупції в системі освіти: запобігання та протидія : навч. посіб. Київ : НІСД, 2022. 456 с.
4. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг: монографія. Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ- Харків, 2015. 222 с.
5. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія. Київ: НІСД, 2010. – 288 с
6. Грінько А. П., Ткаченко О. П. Менеджмент державних установ і організацій : конспект лекцій. Харків : ХДУХТ, 2019. 189 с.
7. Гуторова О. О. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Харків : Держ. біотехн. ун-т, 2024. 215 с.
8. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Сторожилова У. Л. Цифровий розвиток та електронна демократія: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2023. 89 с.
9. Довгань О., Литвинова Л., Дорогих С. Кібербезпека в інформаційному суспільстві: Інформаційно-аналітичний дайджест. м. Київ, 13 лют. 2024 р. Київ, 2024. С. 253.
10. Жирова Т. О. Програмування та захист інформації : конспект лекцій. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. 329 с.
11. Киш Л.М., Клочко О.В., Потапова Н.А. Інформаційні системи і технології управління організацією: навч. посіб. Вінниця: ВНАУ, 2014. 212 с.

12. Коцюбенко Г. А., Каницька І. В. Системи управління якістю : курс лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2020. 226 с.
13. Магеровська Т. В. Проблеми застосування інформаційних технологій правоохоронними структурами України та закладами вищої освіти зі специфічними умовами навчання. збірник наукових статей : Всеукр. науково-практ. конф., м. Львів, 21 груд. 2018 р. Львів, 2018. С. 281.
14. Науменко А. О., Смігунова О. В. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник . Харків: Майдан, 2022. 280с
15. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9001:2015 – Системи управління якістю. Вимоги.
16. Одарченко М. С., Карбівнича Т. В. Управління якістю товарів : конспект лекцій. Харків, 2019. 122 с.
17. Приходченко Л. Л., Лесик О. В., Панченко Г. О. Публічне управління, багаторівневе врядування: теорія, методологія та практика : навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2019. – 512 с.
18. Про результати проведеного у 2021 році обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади : ПІДСУМК. ЗВІТ НАДС від 21.01.2022.
19. Підгаєць П., Бригілевич І. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування : навч. посіб. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 134 с.
20. Рачинський А.П. Аудит персоналу як технологія забезпечення ефективності систем управління персоналом органів влади : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 36 с.
21. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ : НІСД, 2022. 456 с.
22. Стасишин А. В., Капленко Г. В. Публічне управління = Public Administration : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Ів. Франка, 2019. 460 с.
23. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ: “К.І.С.”,

2017. 932 с.

24. Технології добросоціального використання штучного інтелекту у сфері освіти та науки. м. Одеса, 31 серп. – 10 верес. 2023 р. Одеса, 2023. С. 276.

25. Форми та методи залучення громадськості : навч. посіб. / ред. В. Артеменко. Київ : ІКЦ «Леста», 2007. 126 с.

26. Фурашев В. М., Дорогих С. О., Петряєв С. Ю. Інтернет речей: проблеми правового регулювання та впровадження. м. Київ, 21 листоп. 2019 р. Київ, 2019. С. 180.

27. Фінансово-економічний розвиток регіонів: виклик воєнного стану та поствоєнні перспективи. м. м. Чернівці, 23 листоп. 2023 р. Чернівці, 2017. С. 932.

28. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : підручник / І. І. Бригілевич та ін. 2-ге вид. Київ : СПД Москаленко О.М., 2011. 432 с.

29. Цифрове суспільство: управління, фінанси та соціум: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2023. 259 с.

30. Чугунов І. Я. Фінансова політика як складова економічного розвитку. м. Київ, 11–12 квіт. 2023 р. Київ, 2023. С. 182

31. Чукут С. А. Вітчизняний і зарубіжний досвід впровадження електронного урядування. м. Київ, 14 черв. 2018 р. Київ, 2008. С. 128.

32. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні / М. З. Буник та ін. м. Львів, 19 квіт. 2024 р. Львів, 2024. С. 279.

33. Damelio R. The basics of benchmarking. New York: Quality resources, 1995. 74 p

34. Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. Cambridge: MIT Press. Книга про принципи управління якістю, 1986. 256 p.

35. Denhardt, J., & Denhardt, R. The New Public Service: Serving, Not Steering. New York: M.E. Sharpe, 2003. 174 p.

36. EFQM Excellence Model – Європейська модель досконалості.

Офіційний сайт EFQM. URL: <https://www.efqm.org> (дата звернення: 01.12.2024)

37. George, M. L., Rowlands, D., Price, M., & Maxey, J. The Lean Six Sigma Pocket Toolbook. New York: McGraw-Hill Education, 2005. 454 p.

38. Heeks, R. Implementing and Managing eGovernment: An International Text. SAGE Publications, 2006. 128 p.

39. ISO 9001:2015 – Міжнародний стандарт управління якістю. Доступно на офіційному сайті ISO/ URL: <https://www.iso.org> (дата звернення: 01.12.2024)

40. OECD Digital Government Studies – Огляд впровадження цифрових технологій у публічному секторі. Доступно на офіційному сайті OECD/ URL <https://www.oecd.org> (дата звернення: 01.12.2024)

41. Results-Based Management for International Assistance Programming at Global Affairs Canada: A How-to Guide. Global Affairs Canada. 2016. URL: https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/funding-financement/results_based_management-gestion_axee_resultats-guide-en.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

42. Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. The Machine That Changed the World. New York: Free Press. 1990 p. 156 p.