

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 11.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.12>**

**УДК 351:005.336.3:006.032**

*Т. О. Королюк,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри національної економіки  
та публічного управління, Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3610-9839>*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

*T. Koroliuk,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor  
of the Department of National Economy and Public Administration,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

## **TRANSFORMATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN PUBLIC ADMINISTRATION AUTHORITIES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION**

*Здійснено аналіз складових системи управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001:2015, які охоплюють розробку політики у сфері якості, планування та забезпечення якості, контроль та поліпшення якості. Обґрунтовано необхідність її впровадження у діяльність органів публічного управління в Україні, зважаючи на євроінтеграційний вектор розвитку, реформування державного управління та потребу у підвищенні якості надання адміністративних послуг. Акцентовано увагу на специфіці системи управління*

якістю в публічному управлінні порівняно із приватним сектором. Проаналізовано принципи управління якістю в контексті надання публічних послуг органами влади в умовах цифровізації та соціальної інклюзії. Визначено переваги та стримуючі чинники впровадження системи управління якістю в органах публічної влади на основі міжнародних та європейських стандартів. Обґрунтовано напрями подальшої трансформації системи управління якістю в органах публічної влади в Україні, що сприятиме удосконаленню адміністративних процесів, забезпеченню високої якості надання публічних послуг в умовах євроінтеграції.

The analysis of the components of the quality management system in accordance with the ISO 9001:2015 standard, covering the development of quality policy, planning and quality assurance, quality control and improvement, was carried out. The necessity of its implementation in the activities of the public administration authorities of Ukraine was substantiated, taking into account the European integration vector of development, the reformation of public administration and the need to improve the quality of administrative services. Attention is focused on the specifics of the quality management system in public administration compared to the private sector. It manifests itself in the monopoly nature of the provision of public services by state authorities, the difficulties of forming the market value of public services, high risks of inefficient use of public funds, difficulties in evaluating the efficiency of activities, insufficient information transparency and openness.

The principles of quality management in the context of the provision of public services by state authorities in the conditions of digitalization and social inclusion were analyzed. State authorities in their activities should be guided by the following principles: orientation to the needs of people and citizens; leadership – to develop, implement the quality management system and be responsible for results; involvement – to ensure the participation of the staff of the state authority, as well as the public in the management decision-making system; process approach – systematic definition of processes to achieve planned results in the field of quality and implementation of strategic goals of the state; improvement – continuous elaboration of administrative processes in order to advance the quality of public

*service provision; decision-making based on facts, requests and appeals of citizens; establishment of mutually beneficial cooperation with consumers of public services.*

*The advantages and restraining factors of the implementation of the quality management system in public administration authorities based on international and European standards were determined. The restraining factors include: mentality and stereotyped thinking and behavior of the staff; bureaucracy and the difficulty of its eradication; weak internal communication and public relations; the difficulty of defining clear criteria for evaluating the quality of intermediate and final results of activities; insufficient level of personnel qualification; shortage of financial resources for carrying out reforms, taking into account the realities of wartime. The directions of further transformation of the quality management system in public administration authorities in Ukraine are substantiated, which will contribute to the improvement of administrative processes, ensuring the high quality of public services and achieving European integration goals.*

**Ключові слова:** *система управління якістю, принципи, органи публічного управління, якість публічних послуг, міжнародні та європейські стандарти.*

**Keywords:** *quality management system, principles, public administration authorities, quality of public services, international and European standards.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Реформа державного управління, збільшення повноважень та відповідальності органів місцевого самоврядування в наданні адміністративних послуг, євроінтеграційний вектор розвитку національної економіки та необхідність імплементації норм права ЄС, процеси цифровізації обумовлюють необхідність змін в системі управління якістю в органах публічного управління в Україні. Зростає роль сервісноорієнтованого підходу в публічному управлінні та необхідність побудови “сервісної” держави, яка оперативно реагує на виклики часу і, в якій забезпечення потреб та інтересів громадян і бізнесу виступають цілями державної політики.

Якість публічних послуг є одним із критеріїв ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, інструментом формування суспільної довіри до публічної влади. Натомість надання якісних

послуг вимагає побудови сучасної системи управління якістю, що базується на міжнародних та європейських стандартах із врахуванням українських реалій, нових викликів та загроз.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Питання якості публічних послуг та управління якістю в органах публічної влади, підходи до оцінки досліджували такі вчені як: Клімушин П.С., Пуліна Т.В., Сидоренко Н.О., Чечель А.О., Шкурат І.В. Удосконалення підходів до створення системи управління якістю в органах публічного управління, передумови та чинники впливу на управління якістю в сервісно-орієнтованій державі стали об'єктами наукової уваги Євсюкової О.В., Олешко А.А., Бондаренка С.М., Діденка Є.О. та багатьох інших дослідників. Відзначаючи вагомий внесок вчених у дослідження проблеми управління якістю надання публічних послуг, вона залишається актуальною в силу недостатньої уваги до неї органів влади та повільного реформування систем управління якістю відповідно до міжнародних та європейських стандартів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Здійснити аналіз складових і принципів системи управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001:2015 та обґрунтувати необхідність її впровадження в діяльність органів публічної влади задля підвищення якості надання публічних послуг в умовах європейської інтеграції.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Проблематика необхідності удосконалення системи управління якістю в органах публічного управління відповідно до прогресивних міжнародних та європейських принципів у сфері менеджменту актуалізувалася із євроінтеграційним вектором розвитку України, зокрема, підписанням Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році та отриманням статусу кандидата на членство в ЄС у 2022 році. Постало завдання пришвидшення євроінтеграційних перетворень всередині країни, які охоплюють впровадження

міжнародних та європейських стандартів управління якістю в діяльність органів влади.

Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає реалізацію низки заходів з метою досягнення відповідності з технічними регламентами та системами стандартизації, метрології, акредитації, робіт з оцінки відповідності та ринкового нагляду ЄС; участь спеціальних національних органів у європейських і міжнародних організаціях зі стандартизації; поступове впровадження європейських стандартів як національних [1].

Новий виток розвитку системи управління якістю, активного впровадження міжнародних стандартів пов'язаний із прийняттям у 2014 році Закону України “Про стандартизацію” [2]. Україна, являючись повноправним членом таких міжнародних організацій у сфері стандартизації як ISO та IES, у 2022 році прийняла низку європейських нормативних документів зі стандартизації на шляху до повноправного членства в CEN/CENELEC [3]. В основі роботи організацій CEN/CENELEC лежать принципи міжнародних стандартів ISO та IES, якими керуються при розробці європейських вимог та правил у сфері стандартизації.

У національному стандарті ISO 9000:2015 “система управління якістю” (СУЯ) визначається як дії, за допомогою яких організація формулює цілі діяльності, процеси та ресурси, потрібні для їх досягнення [4]. Система управління якістю – це сукупність процесів, організаційної структури, документації, ресурсів, необхідних для управління якістю і від яких залежить якість наданих послуг [5]. Вдало побудована СУЯ повинна відображати поточні та потенційні потреби організації, забезпечувати її роботу усіма необхідними ресурсами, сприяти вчасній ідентифікації загроз, викликів, а також потенційних можливостей для підвищення якості продукції.

Особливість СУЯ в публічному секторі на відміну від приватного полягає в тому, що органам влади немає з ким конкурувати у наданні публічних (у т.ч. адміністративних) послуг, а населення не виступає клієнтом у широкому розумінні сенсу даної категорії. У публічному секторі держава переслідує низку цілей, існує складність оцінки ринкової вартості публічних послуг, значний

ризик неефективного використання публічних фінансів, недостатній рівень інформаційної відкритості та прозорості. Система управління якістю в органах публічного управління базується на удосконаленні адміністративних процесів, які забезпечують високу якість надання публічних послуг. Якісні публічні послуги передбачають доступність та зручність одержання, прозорість та відкритість необхідної інформації, задоволення потреб та очікувань одержувачів, своєчасність надання.

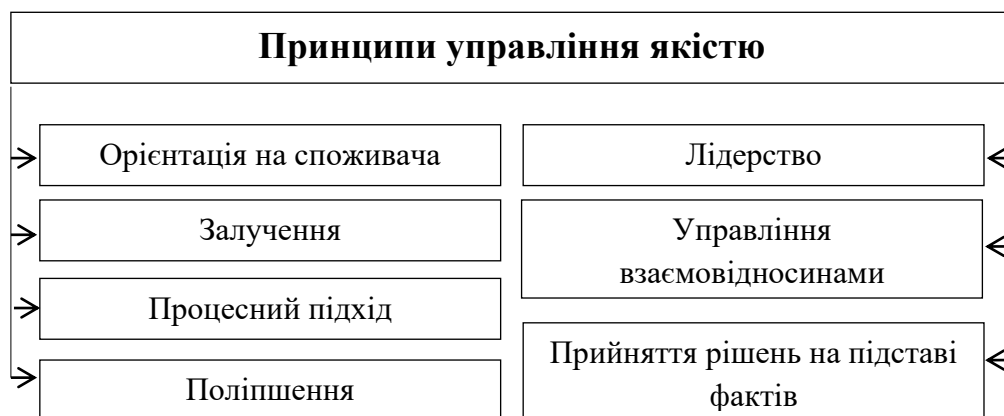
З огляду на зміст стандарту ISO 9001:2015 можна виокремити такі основні складові СУЯ: розробка політики у сфері якості, планування та забезпечення якості, контроль та поліпшення якості [6]. Поряд з цим СУЯ в кожній організації відрізняється специфікою її діяльності, взаємодії із споживачами продукції, використанням певних методів, інструментів та технологій тощо.

Управління якістю в органах публічного управління відповідно до міжнародних стандартів передбачає визначення політики у сфері якості та постановку цілей, завдань для їх досягнення; розроблення плану заходів та безпосередньо його реалізацію; моніторинг та аналіз виконання, і за потреби вчасне коригування дій; оцінювання результатів, ризиків та можливостей; контроль і відповідальність керівництва та персоналу; обґрунтування подальших кроків підвищення якості надання публічних послуг. Персонал органів публічного управління повинен знати та дотримуватися регламентів, забезпечувати належний документообіг, сумлінно виконувати свої посадові інструкції, постійно підвищувати кваліфікацію і працювати виключно в інтересах громадян.

Методологічною основою управління якістю є принципи та підходи загального менеджменту якості (концепція TQM), міжнародні стандарти серії ISO та ін. [7] Згідно концепції TQM, що покладена в основу міжнародних стандартів з управління якістю, органи державної влади та місцевого самоврядування повинні постійно удосконалювати процеси та впроваджувати зміни, до чого не завжди готовий персонал та може чинити супротив в різних формах. Все це вимагає додаткового часу та зусиль у переконанні необхідності

прийняття інноваційних рішень в умовах динамічності навколишнього середовища. Водночас якість публічних послуг виступає результатом системної та злагодженої роботи висококваліфікованого кадрового персоналу органів публічної влади, технічного забезпечення та запровадження інноваційних підходів в системі прийняття та реалізації управлінських рішень.

Відповідно до стандарту ISO 9001:2015 органи публічного управління у своїй діяльності повинні керуватися наступними принципами (рис. 1): орієнтація на поточні та очікувані потреби громадянина та різних стейкхолдерів; лідерство – розробляти, впроваджувати систему управління якістю, мотивувати персонал та нести відповідальність за результати; залучення та управління взаємовідносинами – забезпечувати участь персоналу органу влади, а також зацікавлених сторін у системі прийняття управлінських рішень; процесний підхід – систематичне визначення процесів задля досягнення запланованих результатів у сфері якості та реалізації стратегічних цілей держави; поліпшення – безперервне удосконалення адміністративних процесів з метою підвищення якості надання публічних послуг, вчасно реагуючи на зміни, виклики та загрози; прийняття рішень на підставі аналізу та оцінки діяльності, запитів і звернень громадян.



**Рис. 1. Принципи управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001:2015**

*Джерело: побудовано за даними [6]*

Процесний підхід в управлінні якістю базується на відомому циклі Демінга – PDCA (Plan-Do-Check-Act – планування-дія (виконання)-перевірка-корекція (вплив), який дає змогу визначити процеси та ресурси, необхідні для

досягнення цілей, можливостей для поліпшення якості надання публічних послуг. Процесний підхід в СУЯ дає змогу вчасно ідентифікувати та задовольнити вимоги споживачів послуг, досягнути поставлених цілей та забезпечити розвиток сфери обслуговування відповідно до сучасних тенденцій цифровізації та соціальної інклюзії.

Застосування процесного підходу передбачає побудову цілісної системи управління якістю із взаємопов'язаними процесами, що дає можливість сконцентрувати зусилля на основних етапах та напрямках підвищення якості послуг, а також управляти ризиками, які зростають в умовах цифровізації, запровадження електронного документообігу та електронних послуг. Державні та місцеві органи влади зобов'язані постійно поліпшувати показники своєї діяльності, забезпечувати спроможність надавати послуги, вживати запобіжних та коригувальних дій в умовах зміни внутрішнього або зовнішнього середовища, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Так, вжиття протиепідемічних заходів та військовий стан в країні обумовили необхідність коректив у принципах роботи адміністративних центрів: надання окремих послуг в електронному вигляді або через поштовий зв'язок; можливість оплати онлайн; зупинка строків надання послуг; запуск мобільних ЦНАПів; тимчасова релокація працівників центрів із зони бойових дій тощо.

Розуміння кожним державним службовцем цілей та способів їх досягнення щодо підвищення якості надання послуг сприятиме покращенню координації процесів організації, інформаційного зв'язку між різними департаментами, управліннями та відділами. Персонал адміністративних органів повинен бути добре вмотивований і задіяний в процес прийняття управлінських рішень щодо розробки та реалізації політики у сфері якості. У цьому контексті важливо відзначити роль навчання та підвищення кваліфікації, обміну знаннями та досвідом, самооцінювання роботи.

Тісна комунікація із споживачем дає можливість створити більшу цінність послуг для нього та забезпечити довіру, а моніторинг та оцінка рівня задоволеності сервісом – забезпечити відповідність послуг його очікуванням. Оцінка якості надання публічних послуг споживачами виступає одним із

каналів зворотного зв'язку, підвищення якості консультацій і обслуговування. Доступність, відкритість та прозорість, інклюзивність, інноватизація, ефективність повинні стати основними критеріями у забезпеченні надання якісних публічних послуг. Процеси цифровізації та зростання обізнаності населення актуалізують потребу переведення усіх публічних послуг у цифровий формат, що є досить складною процедурою, так як вимагає відповідних законодавчих змін, побудови технічної інфраструктури та розробки додаткової системи захисту від кібератак.

Управлінські рішення стосовно підвищення якості надання публічних послуг повинні базуватися на об'єктивних фактах, передовому досвіді та успішних практиках розвинутих країн. Забезпечення тісного зворотного зв'язку адміністративних органів із споживачами послуг, органами влади та міжнародними партнерами підвищує їхню дієвість та спроможність (фінансову, ресурсну, техніко-технологічну тощо) надавати більш якісні послуги.

В Україні адміністративні центри тісно співпрацюють із європейськими організаціями, програми яких спрямовані на створення центрів адміністративного обслуговування, забезпечення навчання персоналу, підтримку у наданні електронних послуг, забезпечення якості та доступності публічних послуг, підтримку (у т.ч. психологічну) працівників ЦНАПів тощо: шведсько-український проєкт PROSTO “Підтримка доступності послуг в Україні”; Програма EGAP (Фонд Східна Європа) – “Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади”; Програма “U-LEAD з Європою”.

У контексті розгляду міжнародних стандартів варто відзначити принципи публічного управління, розроблені SIGMA у співпраці з Європейською Комісією у 2014 році в розрізі шести ключових рівнів системи врядування, що сприяють належному врядуванню і визначають загальну ефективність публічного управління [8]. Дані принципи містять систему моніторингу, що дозволяє аналізувати прогрес їхнього застосування і встановлювати контрольні показники. Принципи ґрунтуються на міжнародних стандартах, досвіді належного врядування країн-членів ЄС і ОЕСР та охоплюють [8]:

- орієнтацію на громадян, що передбачає уникнення бюрократичних процедур, декларування стратегічних рішень в нормативно-правових документах, створення інституційної структури для координації та управління в сфері надання публічних послуг, прозорий контроль витрат на надання послуг, неупередженість та об'єктивність;

- забезпечення належного управління як ключової цілі політики, що базується на принципах законності, справедливості, рівності, пропорційності, відкритості та прозорості;

- забезпечення якості публічних послуг, що передбачає застосування таких інструментів як службові статuti, міжнародні стандарти, нагороди за якість та ін.; моніторинг та оцінку на основі задоволення вимог і потреб споживачів; взаємодію реєстрів і цифрових послуг;

- забезпечення доступності послуг передбачає розвиток мережі ЦНАПів, врахування потреб окремих груп споживачів (наприклад, осіб із інвалідністю), інформаційний супровід у наданні публічних послуг.

Таким чином, впровадження принципів управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001:2015 в діяльність органів публічного управління дає змогу:

- підвищити якість надання публічних (у т.ч. адміністративних) послуг та забезпечити сталий успіх діяльності в умовах постійних і стрімких змін, появи нових загроз і викликів;

- мінімізувати використання фінансових, людських та інших ресурсів, цим самим підвищити ефективність управління;

- забезпечити прозорість діяльності, зрозумілість правил і процедур, як для громадськості, так і для безпосередньо персоналу органів влади;

- підвищити керованість управлінських процесів та гнучкість роботи;

- підвищити мотивацію працівників та стимулювати до досягнення поставлених цілей;

- формувати культуру (традиції) забезпечення надання якісних послуг, що відображається у ставленні до кожного громадянина як "клієнта", потреби та інтереси якого є орієнтиром та ціллю діяльності персоналу публічної адміністрації;

-посилити роль комунікацій і вплив зворотного зв'язку на прийняття управлінських рішень як всередині організації, так і ззовні, максимально враховуючи потреби та інтереси громадськості.

Не зважаючи на переваги впровадження СУЯ на основі стандарту ISO 9001:2015 в діяльність органів публічної влади, в Україні даний процес відбувається досить повільно. Систему управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001:2015 реформували та пройшли сертифікацію на відповідність якості незначна кількість органів центральної виконавчої влади: Державна інспекція ядерного регулювання (Держатомрегулювання), Державна служба з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужба), Державна авіаційна служба (Державіаслужба), Державна аудиторська служба (Держаудитслужба). Більш активний процес впровадження міжнародних та європейських стандартів відбувається в органах місцевого самоврядування: виконавчі органи Київської, Луцької, Рівненської, Тернопільської, Вінницької міських рад успішно пройшли сертифікацію системи управління якістю на відповідність стандарту ISO 9001:2015. Можемо зробити висновок, що паралельно із впровадженням міжнародних стандартів в систему управління якістю в органах публічного управління, потрібно стимулювати сертифікацію систем якості, що стане потужним інструментом забезпечення високої якості публічних послуг [9, с. 56].

До основних перешкод, що стримують впровадження СУЯ в органах публічного управління відповідно до міжнародних стандартів, можна віднести: ментальність та стереотипність персоналу; інертність та консерватизм мислення; бюрократизм та складність його викорінення; слабкість внутрішньої комунікації та зв'язків з громадськістю; складність визначення чітких критеріїв оцінювання якості проміжних та кінцевих результатів діяльності; недостатній рівень кваліфікації персоналу; дефіцит фінансових ресурсів для проведення реформ, враховуючи реалії воєнного стану; недостатня інтеграція СУЯ з іншими складовими системи управління.

Досягнення ефективності управління якістю публічних послуг в умовах децентралізації передбачає необхідність розробки концепцій розвитку системи

надання адміністративних послуг в територіальних громадах та узгодження подальших дій із визначеними стратегічними цілями і завданнями. Для підвищення якості надання послуг ЦНАПами в Україні необхідно забезпечити максимальну наближеність всього спектру послуг до споживача; розширити їхній перелік в рамках “єдиного офісу”; здійснювати постійний моніторинг та оцінювання якості надання послуг за принципом єдиної “гарячої лінії”; сприяти професійному розвитку персоналу та розробити дієву систему мотивації праці; запроваджувати міжнародні стандарти управління якістю; створити умови для подальшого запровадження цифрових технологій у практику обслуговування громадян.

Якісні кадрові ресурси виступають одним із ключових чинників побудови сучасної СУЯ відповідно до міжнародних та європейських принципів. Відомий японський гуру якості К.Ісікава відмічав, що управління якістю повинне починатися з підготовки кадрів, посилення внутрішньої співпраці та координації [10]. Державні службовці повинні постійно навчатися новим методам та бути зацікавленими в якісних результатах своєї діяльності.

Керівники ЦНАПів повинні брати на себе відповідальність за розробку та впровадження СУЯ, її результативність та ефективність; використання процесного та ризик-орієнтованого підходів; фінансове, кадрове та техніко-технологічне забезпечення; мотивацію та організацію роботи персоналу, залучення до розробки рішень; удосконалення СУЯ відповідно до міжнародних тенденцій та норм права, запитів і потреб споживачів послуг.

Подальші заходи щодо трансформації СУЯ в органах публічного управління в умовах євроінтеграції передбачають впровадження цифрових та інноваційних (штучний інтелект, блокчейн) технологій, заходів кібербезпеки; оптимізацію процесів та зменшення адміністративних процедур; активне залучення громадян до процесу розробки рішень та контролю діяльності органів влади; створення спеціальних служб для вирішення скарг та зауважень споживачів публічних послуг; підвищення компетентності персоналу. Встановлення чітких стандартів та критеріїв якості публічних послуг, здійснення систематичного моніторингу та оцінки результатів діяльності,

забезпечення фінансової стійкості та реалізації політики у сфері якості, розвиток механізмів для впровадження постійних змін та вдосконалення діяльності органів публічного управління на основі отриманих даних і відгуків громадян, міжнародне співробітництво у сфері якості виступають важливими кроками для підвищення якості публічних послуг та рівня задоволеності споживачів.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Система управління якістю в органах публічного управління – це динамічна сукупність тісно пов’язаних між собою процесів (планування, організації, координації, мотивації, моніторингу, оцінки), дій, методів та способів реалізації поставлених завдань для досягнення високого рівня якості публічних послуг в умовах швидкої та постійної мінливості внутрішнього і зовнішнього середовища. Якісні євроінтеграційні перетворення, реформа державного управління, процеси цифровізації, впровадження електронних публічних послуг та необхідність підвищення якості їх надання обумовлюють потребу в трансформації існуючих систем управління якістю в органах публічного управління відповідно до міжнародних стандартів.

Запровадження СУЯ в органах державної влади та місцевого самоврядування відповідно до стандарту ISO 9001:2015 сприятиме підвищенню ефективності та прозорості їхньої роботи; оптимізації використання ресурсів; покращенню впорядкованості, координації та гнучкості в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень; підвищенню компетентності, ініціативності та мотивації працівників; впровадженню інноваційних підходів і методів; зростанню якості обслуговування в наданні публічних послуг; зростанню репутації органів влади та довіри населення до них, що є запорукою успішного проведення подальших реформ.

## **Література**

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-

членами,з іншої сторони: від 30.11.2015 №984\_011. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) (дата звернення: 15.10.2023).

2. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 р. № 1315-VII. Дата оновлення: 09.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (дата звернення: 30.09.2023).

3. Україна прийняла повну базу європейських стандартів CEN/CENELEC. URL: <https://radnuk.com.ua/novyny/ukraina-pryjniala-povnu-bazu-ievropejskykh-standartiv-cen-cenelec/> (Дата звернення: 21.10.2023).

4. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) “Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів”, Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL: [https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015\\_osnovni\\_pol.slovnyk.pdf](https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf) (дата звернення: 20.09.2023).

5. Олешко А.А., Бондаренко С.М., Діденко Є.О. Удосконалення підходів до створення системи управління якістю в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 7. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/3.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/3.pdf) (дата звернення: 05.11.2023).

6. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. К. : ДП «УкрНДНЦ». 2016. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення: 20.09.2023)

7. Пуліна Т.В. Управління якістю в проектному менеджменті органів публічної влади. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 18. С. 65-69.

8. Hill Karen. The Principles of Public Administration. 2017. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf> (Accessed: 03.10.2023).

9. Євсюкова О.В. Аналіз передумов створення системи управління якістю публічних послуг в сервісно-орієнтованій державі. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2018. Вип. 4. С. 52-57.

10.

N

eyestani Behnam. Seven Basic Tools of Quality Control: The Appropriate Techniques for Solving Quality Problems in the Organizations. MPRA Paper, 2017,

no 77941, pp. 1-10. URL: [https://mpr.ub.uni-muenchen.de/77941/1/MPRA\\_paper\\_77941.pdf](https://mpr.ub.uni-muenchen.de/77941/1/MPRA_paper_77941.pdf) (Accessed: 01.11.2023).

## References

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), “Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand”, available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) (Accessed 15 October 2023).

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine “About standardization”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (Accessed 30 September 2023).

3. Advisor in the field of public procurement (2023). “Ukraine adopted the full base of European standards CEN/CENELEC”, available at: <https://radnuk.com.ua/novyny/ukraina-pryjnia-la-povnu-bazu-ievropejskykh-standartiv-cen-cenelec/> (Accessed 21 October 2023).

4. State enterprise “Ukrainian research and training center for problems of standardization, certification and quality” (2016), “State standard of Ukraine ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) “Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms”, available at: [https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015\\_osnovni\\_pol.slovnyk.pdf](https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf) (Accessed 20 September 2023).

5. Oleshko, A.A., Bondarenko, S.M. and Didenko, E.O. (2020), “Improving approaches to creating a quality management system in local self-government bodies”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol . 7, available at: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/3.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/3.pdf) (Accessed 05 November 2023).

6. State enterprise “Ukrainian research and training center for problems of standardization, certification and quality” (2016), “State standard of Ukraine ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) “Quality management systems. Requirements”,

available at: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (Accessed 20 September 2023).

7. Pulina, T.V. (2017), “Quality management in project management of public authorities”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 65-69.

8. Hill, K. (2017), *The Principles of Public Administration*, OECD/SIGMA, Paris, France, available at: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-Ukrainian.pdf> (Accessed 03 October 2023).

9. Yevsyukova, O.V. (2018), “Analysis of the prerequisites for creating a quality management system for public services in a service-oriented state”, *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, vol. 4, pp. 52-55.

10. Neyestani, B. (2017), “Seven Basic Tools of Quality Control: The Appropriate Techniques for Solving Quality Problems in the Organizations”, *MPRA Paper*, vol. 77941, pp. 1-10, available at: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/77941/1/MPRA\\_paper\\_77941.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/77941/1/MPRA_paper_77941.pdf) (Accessed: 01.11.2023).

*Стаття надійшла до редакції 11.11.2023 р.*