



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ  
ТА ВРЯДУВАННЯ



П. Підгаєць, І. Бригілевиц

# СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Швейцарсько-український проект •  
Підтримка децентралізації в Україні

**DESPRO**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Швейцарська Конфедерація

**skat** Swiss Resource Centre and  
Consultancies for Development



Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO»

П. Підгаєць, І. Бригілевич

# **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Методичний посібник

Київ – 2012

УДК 352.078:005.584.1](477)(072  
ББК 67.9(4Укр)401я7  
ПЗ2

*Рекомендовано до друку Вченою радою Національної академії державного управління при Президентіві України (протокол №193/5 від 7 червня 2012 р.).*

**Рецензенти:**

**Д. М. Лук'янець** – доктор юрид. наук, професор, завідувач кафедри кримінально-правових дисциплін Української академії банківської справи НБУ;

**М. І. Хавронюк** – доктор юрид. наук, професор, директор з наукового розвитку Центру політико-правових реформ.

Уміщені у виданні інформація та матеріали є вільними для копіювання, перевидання й розповсюдження по всій території України всіма способами, якщо вони здійснюються безоплатно для кінцевого споживача та якщо при такому копіюванні, перевиданні й розповсюдженні є обов'язкове посилання на авторів і суб'єкта майнового права на цю інформацію та розробки.

Підготовлено за сприяння Центру політико-правових реформ.

Висловлені в цій роботі погляди належать авторам і можуть не відображати офіційну позицію Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO».

**Підгаєць П., Бригілевич І.**

**ПЗ2 Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування. Методичний посібник / [Підгаєць П., Бригілевич І. – К.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 134 с.**

**ISBN 978-966-8684-03-0**

У посібнику представлено варіант інтерпретації вимог стандарту ISO 9001 для органів місцевого самоврядування та практичний досвід тих органів місцевого самоврядування, що впровадили систему управління якістю.

Мета посібника – надання вищому керівництву і посадовим особам органів місцевого самоврядування знань та інформації про систему управління якістю.

Розглянуті всі основні етапи побудови системи якості, визначена роль керівництва і персоналу в цьому процесі, описані основні завдання і рекомендації щодо шляхів їх вирішення. Особливий акцент зроблено на наданні якісних послуг громаді міста, власне, заради чого і повинна працювати місцева влада.

Подані приклади документів органів місцевого самоврядування та консультантів, як варіанти виконання вимог стандарту, які можна використати для побудови власної системи управління якістю.

Посібник адресується керівництву і посадовим особам органів місцевого самоврядування, які прагнуть удосконалити свою діяльність і покращити задоволеність громади міста.

УДК 352.078:005.584.1](477)(072  
ББК 67.9(4Укр)401я7

© DESPRO, 2012

© Центр політико-правових реформ, 2012

© Підгаєць П., Бригілевич І., 2012

© Шишкін, макет, оформлення, 2012

# ЗМІСТ

<b>СЛОВО ДО ЧИТАЧА</b>	<b>5</b>
<b>ВСТУП</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ЩО ТАКЕ СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ</b>	<b>8</b>
1.1. Потреби впровадження	9
1.2. Переваги від впровадження	11
1.3. Досвід українських органів місцевого самоврядування	13
<b>РОЗДІЛ 2. СТАНДАРТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ</b>	<b>18</b>
2.1. Основні положення та словник. ISO 9000	21
2.2. Вимоги стандарту системи управління якістю ISO 9001	23
2.3. Рекомендації щодо поліпшення ISO 9004	24
<b>РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	<b>26</b>
3.1. Основні принципи системи управління якістю	27
3.2. Відповідальність керівництва	29
<b>РОЗДІЛ 4. УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	<b>36</b>
<b>4.1. Вступний аудит</b>	<b>38</b>
<b>4.2. Цілі і планування діяльності щодо якості</b>	<b>39</b>
<b>4.3. Визначення і управління процесами</b>	<b>41</b>
4.3.1. Визначення процесів	42
4.3.2. Встановлення схеми взаємодії процесів	46
4.3.3. Опис процесів, критеріїв і методів їх оцінки	47
<b>4.4. Документи та записи</b>	<b>50</b>
4.4.1. Структура документації	59
4.4.2. Процедури, інструкції тощо	52
4.4.3. Записи (протоколи)	53
<b>4.5. Управління ресурсами</b>	<b>55</b>
4.5.1. Управління персоналом	55
4.5.2. Управління інфраструктурою	56
4.5.3. Управління виробничим середовищем	57
4.5.4. Закупівля та вимоги до постачальників	57
<b>4.6. Послуги органу місцевого самоврядування</b>	<b>59</b>
4.6.1. Класифікація та реєстр послуг	59
4.6.2. Планування та надання послуг	59
4.6.3. Аутсорсінг	62
4.6.4. Задоволеність замовників та зворотний зв'язок	63

<b>4.7. Поліпшення діяльності.</b>	<b>66</b>
4.7.1. Контроль діяльності,	<b>66</b>
4.7.2. Внутрішні аудити.	<b>67</b>
4.7.3. Виявлення і управління невідповідностями.	<b>68</b>
4.7.4. Аналіз даних та інформації.	<b>70</b>
4.7.5. Коригувальні та запобіжні дії.	<b>71</b>
<b>РОЗДІЛ: 5. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВПРОВАДЖЕНА. ЩО ДАЛІ?</b>	<b>74</b>
<b>РЕЗЮМЕ.</b>	<b>78</b>
<b>ЛІТЕРАТУРА.</b>	<b>79</b>
<b>ДОДАТКИ.</b>	<b>80</b>

## ШАНОВНИЙ ЧИТАЧУ!

Підтримку децентралізації та реформи місцевого самоврядування визнано одним із ключових пріоритетів стратегії співробітництва Швейцарії з Україною. Розпочатий 2007 року у партнерстві з Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO» сконцентровано на започаткуванні ефективної моделі управління та участі громадян у процесах ухвалення рішень як обов'язкової складової сталого розвитку держави та демократизації суспільства.

На сьогодні очевидно, що потреба у знаннях з децентралізації влади, протидії корупції, управління територіями та різних аспектів місцевого самоврядування є надзвичайно актуальною. Не менш важливим є те, що державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування та депутати місцевих рад наголос роблять на прикладному характері знань, опануванні можливостями їх використання у повсякденній практиці. Це стало лейтмотивом започаткування DESPRO серії навчальних модулів «Децентралізація та врядування», яка налічує понад десяток книг – посібники, наукові видання, есе, рекомендації, які призначено для використання в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі знань «Державне управління», їх самоосвіти, практики врядування та навчання тренерів.

Матеріали серії – це не книги для полиці, а інструменти для навчання ефективному врядуванню, які, у свою чергу, потребують розроблення стратегії їх використання, створення шаблонів навчальних продуктів стосовно стратегії; передбачення відповідних ресурсів. За умови відповідної підготовки викладачів і тренерів навчальні заклади, що здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, можуть трансформувати навчальні модулі серії для використання у тренінгах, семінарах, круглих столах, ситуаційних вправах, ділових іграх, на стажуванні, лекціях, у проектах та формалізованих документах практики врядування. При цьому обов'язково потрібно враховувати потреби цільової групи, яка запрошується на навчання, психологічні, вікові, ментальні, гендерні та професійні особливості учасників.

Сподіваємось, що модулі серії «Децентралізація та врядування» знайдуть свого небайдужого, дієвого читача, спроможного адаптувати запропоновані знання в ефективні навчальні продукти та практику врядування.

**Оксана ГАРНЕЦЬ**

Керівник проекту DESPRO в Україні

**Йорг КРІСТЕН**

Директор проекту DESPRO

## ВСТУП

Упровадження стандартів у діяльність органів влади у передових країнах Західної Європи і Північної Америки припадає на 90-ті роки ХХ ст., коли розпочалась реалізація принципів публічності влади і сприйняття громадянина як замовника послуг. Публічність – це прояв відкритості і доступності, а громадяни стали тими, заради кого працюють органи влади.

Упорядкування діяльності особливо відчутним стало для взаємовідносин влади і громади після визначення і реалізації певних стандартів щодо надання послуг. У подальшому, як свідчить міжнародний досвід, важливою передумовою для підвищення якості послуг органами влади було впровадження ефективних систем управління, зокрема, системи управління якістю. Нормативною базою для створення таких систем є міжнародний стандарт ISO 9001, остання версія якого видана у 2008 році міжнародною організацією національних органів зі стандартизації ISO.

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) була створена в 1946 році в м. Женева (Швейцарія). ISO, що складається з технічних комітетів (ТК), сформувала 176 ТК спеціально для стандартизації питань управління якістю та забезпечення якості. Міжнародні стандарти розробляють, як правило, технічні комітети ISO. Кожний комітет – член зацікавлений у предметній галузі діяльності, для якої було створено технічний комітет, має право бути представлений у цьому технічному комітеті. Прийняті технічними комітетами проекти міжнародних стандартів розсилають комітетам–членам на голосування. Опублікування їх як міжнародних стандартів вимагає ухвалення щонайменше 75% комітетів–членів, що беруть участь у голосуванні.

Нині в Україні завдання щодо впровадження та сертифікації систем управління якістю у сфері державного управління визначено Постановою КМУ від 11.05.2006 р. № 614 «Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади». А в органах місцевого самоврядування впровадження стандарту ISO 9001 розпочалось у 2003 році у Бердянській міській раді з реалізації проекту польською фундацією «Молода демократія» з використанням міжнародної фінансової допомоги. Процес, що розпочинався неоднозначно і непросто, закінчився реалізацією цього проекту та першим реальним упровадженням системи управління якістю у виконавчих органах міської ради. Тепер понад два десятки органів самоврядування в Україні впровадили цей стандарт і одержали сертифікат якості.

### **Власне, що стало мотивацією для впровадження системи якості у міській раді?**

Характерними рисами цього процесу та його результатів є те, що більшість мерів міст вважають: це допоможе місту залучити зовнішніх інвесторів або сприятиме утвердженню їх як лідерів муніципального руху. Але лише невелика кількість керівників місцевих органів влади серйозно розглядає систему управління якістю згідно зі стандартами ISO 9001 як інструмент управління. Більшість з них вважає її формальною, хоча і прийнятою добровільно, вимогою. Тому результати також є формальними. Однак ті керівники міст, які по-справжньому хочуть використовувати переваги системи управління якістю, роблять певний прогрес у поліпшенні якості послуг для своїх мешканців. Свідченням цього є приклади таких міст, як Вінниця, Івано-Франківськ, Луцьк, Конотоп, Вознесенськ та інших.

У цих успішних органах місцевого самоврядування, де система управління згідно з вимогами ISO 9001 використовується не формально, а як інструмент управління, відчутно, що вона сприяє поліпшенню якості послуг, для тих хто їх замовляє. Можна відповідально



стверджувати, що якість послуг у органах влади в Україні покращилась там, де впроваджена і реально функціонує система управління якістю згідно вимог стандарту ISO 9001.

Використання системи управління якістю передбачає розглядати діяльність органу місцевого самоврядування як сукупність взаємопов'язаних процесів. Вони сприяють впорядкованості діяльності, дозволяють керівництву чіткіше розуміти завдання і функції структурних підрозділів та органу місцевого самоврядування в цілому.

Для того, щоб система управління якістю довела свою ефективність, необхідний певний час її функціонування та велике бажання керівництва органу місцевого самоврядування для її впровадження та підтримки.

Звичайно, не всім, хто розпочинав роботу з запровадження системи управління якістю, вдалось отримати позитивні результати, особливо якщо метою запровадження системи управління якістю визначалося лише здобуття сертифіката, а не покращання управління і задоволення потреб громади міста чи селища. Там, де не вдалось змінити менталітет керівництва і персоналу і вони не сприймали нових рішень та були неприязними до будь-яких нових ініціатив, позитивні результати мінімальні або взагалі відсутні. Але в цьому не вина стандарту, а реальна відсутність зацікавленості керівництва у впровадженні системи управління якістю та розуміння того, що вона дає для органу влади.

Впровадження системи управління якістю ISO 9001 для органів місцевого самоврядування є вже вимогою часу та основою налагодження партнерських відносин із громадою. Вимоги стандарту щодо відповідальності керівництва, аналізу та контролю процесів діяльності, дії з удосконалення цієї діяльності, розробки документації системи управління створюють базу для формування органу місцевого самоврядування, який орієнтований на замовника послуг, тобто громадянина.

Цим практичним посібником ми хочемо надати методичну допомогу органам місцевого самоврядування, як впроваджувати і підтримувати систему управління якістю. Це спроба узагальнити кількарічний досвід роботи консультантів та аудиторів із впровадження системи управління якістю в органах місцевого самоврядування.

Методичний посібник складається із вступу і п'яти розділів.

У вступі подана загальна інформація про систему управління якістю та впровадження її в органах місцевого самоврядування України.

У розділі першому описані потреби і переваги від впровадження системи управління якістю та досвід українських органів місцевого самоврядування.

Другий містить загальний огляд чинної версії стандартів ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004.

У третьому охарактеризовані основні принципи функціонування системи управління якістю і відповідальність вищого керівництва щодо забезпечення функціонування цієї системи; у четвертому йдеться про основні етапи побудови системи управління якістю, в ньому подані приклади розроблених і затверджених документів органів місцевого самоврядування. П'ятий розділ присвячений основним ідеям щодо розвитку системи управління якістю, коли вона вже впроваджена.

Наведені приклади документів, розроблених в різних органах місцевого самоврядування в процесі впровадження та функціонування системи управління якістю, подаються за згодою їхніх керівників. Автори посібника висловлюють їм щирю вдячність.



## РОЗДІЛ 1

# ЩО ТАКЕ СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ** – ЦЕ СУКУПНІСТЬ ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНИХ АБО ВЗАЄМОДІЙНИХ ЕЛЕМЕНТІВ, ЩО ДАЮТЬ ЗМОГУ ВСТАНОВЛЮВАТИ ПОЛІТИКУ ТА ЦІЛІ І ДОСЯГАТИ ЦИХ ЦІЛЕЙ. ВОНА СПРЯМОВУЄ ТА КОНТРОЛЮЄ ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЩОДО ЯКОСТІ. ТАКЕ ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАЄТЬСЯ В ОДНОМУ ІЗ СТАНДАРТІВ СЕРІЇ ISO 9000.

З ПРАКТИЧНОГО БОКУ СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ — ЦЕ ІНСТРУМЕНТ, ЗА ДОПОМОГОЮ ЯКОГО ОРГАН МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ МОЖЕ ПОЛІПШУВАТИ СВОЮ ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЯКІСТЬ НАДАННЯ ПОСЛУГ ГРОМАДЛЯНАМ. У ШИРОКОМУ СЕНСІ ВОНА СКЛАДАЄТЬСЯ З ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ РАЗОМ ІЗ СИСТЕМОЮ ПЛАНУВАННЯ, ПРОЦЕСАМИ ДІЯЛЬНОСТІ, РЕСУРСАМИ ТА ДОКУМЕНТАЦІЄЮ, ПОТРІБНИМИ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ У СФЕРІ ЯКОСТІ.

**МЕТОЮ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ** ДЛЯ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ Є ПОКРАЩАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ, ТОБТО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ І ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ І ЇХ ПОСАДОВИХ ОСІБ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ, ЩО НАДАЮТЬСЯ ГРОМАДЛЯНАМ.

## 1.1. ПОТРЕБИ ВПРОВАДЖЕННЯ

У кожному органі місцевого самоврядування існує своя система управління, що регламентується законодавчими і нормативними документами, згідно з якою функціонують місцеві законодавчі і виконавчі органи. У багатьох із них затверджуються стратегічні плани економічного і соціального розвитку та різні програми на певні періоди. В них фіксуються пріоритетні напрямки економічного розвитку міста, цілі, яких треба досягти, і завдання, які треба виконати. Реалізація цих планів потребує фінансових ресурсів, кваліфікованого персоналу, волі вищого керівництва.

### **Які ж тоді аргументи щодо потреб удосконалення управління?**

Аналізуючи документи багатьох органів місцевого самоврядування щодо впровадження системи управління якістю, не завжди можна знайти пряме формулювання того, що цей орган місцевого самоврядування ставить собі за мету вдосконалення системи управління, поліпшення діяльності чи якості послуг, які надаються його виконавчими органами.

Принцип орієнтації на замовника, тобто громадянина, для задоволення потреб якого існує будь-яка демократична і публічна влада, є ще не усвідомлений багатьма керівниками органів державної і місцевої влади в Україні.

Зворотний зв'язок із замовниками послуг, тобто з громадянами міста, не у всіх органах місцевого самоврядування є систематичним і ефективним, а вимоги і очікування громади не завжди є пріоритетними в діяльності посадових осіб. Тому рівень задоволеності громадян якістю послуг ще не став основним критерієм оцінки діяльності органу місцевого самоврядування.

Діяльність органу місцевого самоврядування визначається як набір завдань і функ-

цій, що фіксуються різними регламентуючими документами. Ці завдання і функції часто дублюються, є недостатніми або надлишковими. Кращий результат можна одержати, якщо діяльність розглядати як сукупність взаємопов'язаних процесів, якою можна результативно і ефективно управляти. Для цього треба визначити ці процеси, описати їх, встановити критерії моніторингу, оцінки чи вимірювання.

Ще не стало практикою для керівників і посадових осіб органів місцевого самоврядування фіксування невідповідностей, які мають місце в їх роботі, аналіз причин виникнення та розробки заходів для їх усунення або запобігання.

Оцінка і мотивація персоналу не завжди є взаємопов'язаними процесами, що не сприяє створенню умов для розвитку ініціативи і прагненню до поліпшення діяльності. Тому вдосконалення роботи ще не є постійною потребою посадових осіб, які не мають належної мотивації для цього.

Часто відсутність систематичного збору даних і інформації в органі місцевого самоврядування не дозволяє його керівництву приймати рішення на підставі фактів. У багатьох із них відсутні механізми системної оцінки діяльності структурних підрозділів та опитування посадових осіб щодо їх потреб для поліпшення діяльності і надання послуг.

Аналізування потреби в необхідних ресурсах та забезпечення ними для виконання поставлених завдань, досягнення цілей, виконання програм ще не стало повсякчасною практикою в діяльності керівників усіх рівнів в органах місцевого самоврядування.

Зважаючи на подані аргументи, **потреба вдосконалення діяльності виконавчих органів міської ради є достатньо очевидною.** Для отримання реальних результатів необхідно до цього процесу підходити комплексно і системно, виконуючи вимоги стандарту при запровадженні системи управління якістю.

## 1.2. ПЕРЕВАГИ ВІД УПРОВАДЖЕННЯ

**Для чого органам місцевого самоврядування впроваджувати систему управління якістю,** тобто виконувати вимоги стандарту ISO 9001 ?

Як правило, при цьому переслідуються дві цілі або реалізуються дві стратегії:

- перша – система управління якістю потрібна як засіб підвищення результативності й ефективності діяльності органу місцевого самоврядування, а потім проводиться сертифікація її;
- друга – система управління якістю впроваджується тільки для одержання сертифіката якості.

Звичайно користь від досягнення цих цілей різна. Досягнення першої цілі дозволить звести до мінімуму ризик формального впровадження, тоді як друга досить реально сприяє цьому.

**У процесі реалізації першої стратегії** акцент робиться на поліпшення якості послуг і процесів діяльності. При цьому виникне природна потреба у затвердженні найбільш раціонального складу документів, у здійсненні об'єктивних внутрішніх аудитів, самооцінці діяльності, проведенні аналізу на основі фактичних даних та інформації, виділенні необхідних ресурсів для функціонування системи управління якістю. Вибір такої стратегії створить необхідні умови для реалізації основних принципів, на яких базуються стандарти серії ISO 9000 (див. розділ 3).

**У процесі реалізації другої стратегії** може виникнути велика ймовірність того, що система управління якістю буде впроваджена формально. Якщо у керівництва буде бажання одержати тільки сертифікат, то формалізм при впровадженні системи забезпечений. Також буде не тільки низька результативність та ефективність її функціонування, але і дискредитація ідеї серед посадових осіб та громадян як замовників послуг. При реалізації цієї стратегії впровадження системи якості в органі місцевого самоврядування, як правило, відбувається без відповідного аналізу стану діяльності та виявлення «вузьких місць» і всього того, що гальмує поліпшення якості роботи. Причому і після одержання сертифіката необхідні зміни в документи, що враховують зміни в процесах і наданні послуг, не вносяться.

Упровадження системи управління якістю пов'язане з затратами. Але якщо функціонування її не буде забезпечувати необхідний ефект, то ці затрати будуть невиправдані. Тому впровадження системи якості повинно здійснюватись виходячи з внутрішньої потреби, метою якої однозначно повинно бути підвищення результативності й ефективності діяльності органу місцевого самоврядування.

**Основними перевагами** впровадження системи управління якістю є те, що вона створює можливість підвищення рівня управління органу місцевого самоврядування для досягнення прозорості і публічності в діяльності.

**Більш конкретно перевагами впровадження системи управління якістю є:**

- впорядкування і регламентування (виконання послідовності дій згідно із затвердженими процедурами) діяльності;
- можливість підвищення рівня внутрішнього документообігу, чіткішого розподілу повноважень, завдань та відповідальності через прописування процесів і управління ними;

- підвищення якості надання послуг громадянам, поінформованості про це та врахування їхніх потреб і очікувань;
- раціональне та ефективне використання ресурсів, особливо людських;
- збільшення перспектив щодо контактів із потенційними грантодавцями та інвесторами.

Упроваджена система управління якістю повинна бути інтегрована в існуючу систему управління органу місцевого самоврядування.

### **Що ж потрібно, аби розпочати процес побудови системи управління якістю?**

- **Мотивація і рішення вищого керівництва**, насамперед міського голови, розпочати роботу. Щоб цей процес мав на меті не тільки залучити зовнішніх інвесторів або сприяти утвердженню себе серед лідерів упровадження стандартів якості, а сприяв реальному поліпшенню діяльності та якості послуг громаді міста;

- **Усвідомлення керівництвом та персоналом**, що система – це ефективний інструмент управління. Щоб більшість керівників не вважали її формальною вимогою, хоч і прийнятою добровільно, і одержували не формальні, а реальні результати.

Слід пам'ятати, що в процесі запровадження системи управління якістю в роботу органів місцевого самоврядування виникають певні проблеми, які треба буде розв'язувати.

### **Основні проблеми чи ризики в процесі впровадження системи такі:**

- завдання здобуття сертифіката, а не покращання системи управління органом місцевого самоврядування і містом у цілому;
- відсутність зацікавленості та особистої участі вищого керівництва у впровадженні системи управління якістю;
- менталітет керівництва та посадових осіб, які не сприймають нових рішень та є противниками будь-яких нових ініціатив;
- нерозуміння того, що може, а що не може дати система управління органу місцевого самоврядування;
- занадто детальна регламентація діяльності і процесів, що може спричинитися до розробки і впровадження великої кількості документів, спроможних створювати труднощі в роботі, а не допомагати;
- не зовсім зрозуміла посадовим особам термінологія стандарту ISO 9001;
- відсутність чітко визначеної мети впровадження стандарту ISO 9001;
- недостатнє методичне забезпечення процесу впровадження системи якості.

## 1.3. ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Наявний досвід впровадження системи управління якістю у деяких органах місцевого самоврядування підтверджує: можна реально поліпшувати свою діяльність шляхом її вдосконалення.

За результатами діяльності цих органів можна дійти висновку, що впровадження системи управління якістю створює необхідні умови для забезпечення вимог та очікувань замовників послуг, якими є жителі територіальних громад українських міст. Але це лише початок шляху до розвитку та подальшого вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування. Такий розвиток залежить від міських голів, виконавчих комітетів та депутатів міських рад, усіх посадових осіб виконавчих органів.

Також очевидно, що впровадження такої системи управління не повинно відбуватися механічно. Для органів місцевого самоврядування варто використовувати вже існуючий позитивний практичний досвід. Для цього слід провести аналіз уже реалізованих проектів, обмежити обсяг процедурних вимог системи і об'єм документації. Одержання сертифіката якості є сигналом як для замовників послуг, так і для інвесторів, що орган місцевого самоврядування зробив крок їм назустріч. Але наскільки ця співпраця буде ефективною, залежить значною мірою від органу влади.

**Які позитивні кроки і дії зробили органи місцевого самоврядування України,** впроваджуючи та використовуючи систему управління якістю як інструмент управління?

Пропонуємо ознайомитись із досвідом двох органів місцевого самоврядування (як приклад для міст обласного і районного рівнів).

### **Досвід Луцької міської ради**

Виконавчий комітет Луцької міської ради прийняв рішення запровадити систему управління якістю, ухваливши відповідне рішення у жовтні 2006 року. Луцькою міською радою впродовж липня-грудня 2006 року здійснювалися заходи щодо впровадження міжнародних стандартів системи управління якістю ISO 9001-2000 у діяльність місцевого муніципального управління. Основне завдання системи – орієнтація на більш якісне надання адміністративних послуг громадянам, а також полегшення управління процесами, оптимізація структури управління. А наявність сертифіката полегшила для міста співпрацю із зарубіжними партнерами та залучення інвестицій.

**Першим кроком у процесі впровадження** стало визначення цілей запровадження системи управління якістю, основними з яких були:

- оптимізація процесів управління у виконавчих органах міської ради;
- організація ефективної роботи виконавчих органів міської ради;
- розбудова співпраці між міською владою та громадськими організаціями;
- створення передумов для запобігання корупції;
- виконання очікувань територіальної громади щодо зміни ролі, функцій та методів діяльності виконавчих органів міської ради;
- отримання прозорих процедур ухвалення рішень;
- поліпшення інвестиційного клімату в місті.

**На наступному етапі постали проблеми,** які необхідно було подолати в процесі запровадження системи управління якістю:

- низький рівень професійної підготовки керівників, які будуть впроваджувати демократичні зміни на рівні виконавчих органів міської ради;
- брак якісної політики в управлінні територіями та комунальним майном, недостатність поширення відповідної інформації;
- низький рівень залучення громадян до процесу розвитку територіальної громади;
- недосконалість механізмів комунікації між представниками громади та владними структурами, що зумовлює обмеження активності громадян;
- надмірна розбудова адміністративної структури, її невідповідність реальним потребам;
- консерватизм та небажання змін, недостатня компетенція, негативна позиція, легковажне ставлення до правового порядку з боку «старих» кадрів;
- недостатня взаємодія між органами місцевого самоврядування і мешканцями, особливо громадськими організаціями, нагальна потреба у підвищенні ефективності роботи НДО в процесі залучення громадян до розв'язання місцевих проблем та контролюючої функції громади щодо місцевої влади.

**У процесі впровадження системи управління якістю були реалізовані такі заходи:**

- проведено загальне навчання працівників виконавчих органів міської влади про сучасні методи управління якістю згідно з вимогами стандарту ISO 9001-2000: цикл тренінгів - консультацій із залученням представників громадських організацій, ЗМІ;
- визначені очікування громади та місцевого бізнесу щодо послуг, які надаються виконавчими органами міської ради, започатковані вимірювання рівня задоволеності цими послугами шляхом анкетування та вивчено пропозиції замовників послуг (громадян);
- створено інформаційний центр із надання послуг громадянам, забезпечує широкий доступ до інформації про роботу виконавчих органів, надає компетентні консультації щодо проходження адміністративних процедур, сприяє розв'язанню питань, що не потребують безпосереднього контакту заявника із службовцем;
- встановлені стандарти якості послуг, що надають виконавчі органи міської ради, розроблені схеми аналізу їх якості;
- запроваджено практику, згідно з якою оцінку функціонування системи управління якістю здійснює міський голова на підставі звіту уповноваженого з цих питань. Для цього скликається спеціальна нарада за участю міського голови, його заступників, керівників управлінь та відділів. Уповноважений з якості представляє звіт про результати аудитів, інформацію від замовників послуг про рівень їх задоволеності, аналізує заяви громадян, стан реалізації запобіжних та коригувальних дій та пропонує зміни, що можуть позитивно вплинути на поліпшення діяльності;
- розпочато проведення внутрішніх аудитів системи управління якістю, проведена підготовка та навчання внутрішніх аудиторів тих посадових осіб, які проводять перевірку;
- впроваджено систему електронного управління та документообігу, що дозволяє в автоматичному режимі реєструвати вхідну-вихідну кореспонденцію, звернен-



ня громадян, вести діловодство, і, таким чином, мінімізувати „людський фактор” у впорядкуванні надання муніципальних послуг.

У результаті впровадження системи управління якістю Луцьк став першим обласним центром в Україні, який отримав міжнародний сертифікат якості згідно з ISO 9001. Головне досягнення цього процесу – це напрацювання ефективної моделі управління у виконавчих органах міської ради, що сприяло підвищенню громадської активності, зростанню ініціативи громадських організацій та посадових осіб місцевого самоврядування. Також відбулась зміна стереотипів посадових осіб та представників територіальної громади щодо створення органу місцевого самоврядування, „дружнього” до громадян, формування взаємної поваги та прозорої співпраці.

Упровадження системи управління якістю сприяло:

- вивченню європейського досвіду реформування органів місцевого самоврядування;
- запровадженню кращої практики співпраці між громадськими організаціями, навчальними інституціями та органами місцевого самоврядування;
- керуванню діяльністю публічних інституцій та побудови діалогу громадян із владою, особливо в частині управління виконавчими органами;
- промоції та формування позитивного іміджу міста в Україні.

*(Ця інформація використана зі статті «Впровадження системи управління якістю у діяльність виконавчих органів міської ради», яка подана на сайті за адресою [www.auc.org.ua/sites/default/files/3lutsk\\_standart.doc](http://www.auc.org.ua/sites/default/files/3lutsk_standart.doc).)*

### **Досвід Вознесенської міської ради**

Упровадження системи управління якістю у виконавчих органах міської ради розпочалось на початку 2007 року, а через рік був отриманий міжнародний сертифікат якості. За цей час пройдено шлях від розробки документів і навчання персоналу до реального використання системи як інструменту управління.

Велика роль у позитивному результаті від упровадження системи належить міському голові і його першому заступнику. Тільки їхня віра у необхідність впровадження дозволила досягти успіху.

«У нас, у Вознесенській міській раді, ідея підвищення якості муніципальних послуг народилася у 2006 році, коли ми розпочали активну співпрацю з проектом ПРООН «Муніципальна програма врядування та сталого розвитку», – розповідає міський голова. Необхідність поліпшення обслуговування громадян вимагала зміни підходів до надання послуг та до функціонування виконавчих органів. Допомогти у цьому повинна була система управління якістю.

Перший заступник міського голови зазначає, що **для запровадження системи управління якістю були зроблені такі кроки:**

- 1) здійснено аналіз організаційної структури міської ради та системи документообігу, визначено процеси системи та правила їх опису;
- 2) систематизовано типи документів, що використовуються у міській раді, та визначено правила їх обігу;
- 3) розроблені та впроваджені процедури системи управління якістю;
- 4) підготовлено проект посібника з питань якості;
- 5) проведено навчання внутрішніх аудиторів;

- 6) проведені внутрішні аудити та виявлені й усунені невідповідності в діяльності виконавчих органів міської ради;
- 7) отримано міжнародний сертифікат якості на відповідність муніципальних послуг згідно з вимогами стандарту ISO 9001.

Головним документом стала Політика якості, в якій підкреслювалося, що «основою функціонування виконавчих органів Вознесенської міської ради є демократичні цінності, визначені Конституцією України, а також волевиявленням мешканців міста».

**У процесі впровадження системи були розроблені і затверджені інші документи:**

- процедури, що визначають основні процедурні вимоги системи управління якістю,
- інструкції, призначені для опису основних процесів,
- реєстр послуг, інформаційні і технологічні картки цих послуг,
- формуляри записів і реєстрів.

Система управління якістю є також інструментом управління персоналом, бо передбачає оцінку та формування мотивації його. У міській раді розроблена система оцінювання персоналу, що враховує критерії оцінки (компетентність, працездатність, відповідальність, орієнтація на замовника послуг тощо) та передбачає фінансову мотивацію за якісну роботу.

Практикою діяльності виконавчих органів стало поліпшення її через підвищення якості послуг. Для цього також проводиться вивчення рівня задоволеності замовників послугами, що надають виконавчі органи міської ради. Важливим є фіксування очікувань і потреб громадян та прийняття рішень щодо задоволення їх.

**Результати впровадження системи управління якістю для громадян це:**

- спрощення отримання послуги;
- скорочення терміну отримання послуги;
- зменшення суб'єктивізму щодо прийняття рішення при наданні послуги;
- максимум уваги посадових осіб при наданні послуг громадянам;
- «прозорість» процесу надання послуги.

**Для посадових осіб і органу місцевого самоврядування це:**

- формування довіри до влади;
- забезпечення прозорості і зменшення корупційних дій;
- підвищення інвестиційного іміджу міста;
- вивільнення часу посадових осіб через впорядкування процедури надання послуг;
- забезпечення мотивації персоналу та підвищення задоволеності його роботою.

Міський голова зазначив: «Наш досвід може стати гарним прикладом для наслідування іншими містами. Йдеться про чіткий та системний розподіл повноважень і відповідальності всіх структурних підрозділах міської ради, про зміну ментальності її персоналу, його бачення та виконання своїх посадових обов'язків, забезпечення прозорості управлінських рішень. У результаті покращання якості нашого управління та послуг ми очікуємо підвищення рівня задоволеності жителів міста нашою роботою, викорінення елементів корупції, «тяганини» або суб'єктивного підходу до вирішення питань, з якими

звертаються громадяни до місцевих органів влади. Прагнемо наблизити стиль роботи апарату до європейських стандартів та постійно підтримувати високий рівень надання муніципальних послуг».

*(Подана інформація використана зі статті «ISO – ефективний інструмент управління якістю роботи місцевої влади», опублікованої у журналі муніципальної програми врядування та сталого розвитку Програми розвитку ООН, перше видання 2010 р., ст. 50-53.)*



## РОЗДІЛ 2

# СТАНДАРТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Ядро стандартів системи якості серії ISO 9000 складають чотири міжнародних стандарти: ISO 9001:2008, ISO 9000:2005, ISO 9004:2009 (ISO 9004:2000) та ISO 19011:2002, що містять вимоги та рекомендації щодо розробки та запровадження результативної (ефективної) системи управління якістю. Ці стандарти універсальні і застосовуються як у виробничій сфері, так і у сфері надання послуг.

В Україні було здійснено переклад і науково-технічне редагування міжнародних стандартів, внаслідок чого наказами Держспоживстандарту України були введені в дію Державні стандарти України серії 9000: ДСТУ ISO 9000-2001, ДСТУ ISO 9001-2001, ДСТУ ISO 9004-2001, ДСТУ ISO 19011:2003. Разом зазначені документи формують узгоджену серію стандартів. Вона сприяє взаєморозумінню в національній та міжнародній торгівлі завдяки загальному визнанню підходів, принципів та методів управління якістю. Всі вище зазначені стандарти мають ступінь відповідності – ідентичний (IDT), переклад з англійської (en).

Слід зауважити, що не всі терміни та визначення, наведені в ДСТУ ISO, є дійсно ідентичним перекладом з англійської мови. Тому якщо організація проходить сертифікацію одночасно на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008 та національного стандарту ДСТУ 9001:2009, в разі виникнення суперечностей, рекомендується використовувати терміни та визначення, викладені у відповідних стандартах ISO англійською мовою.

Оскільки стандарти є ідентичними і відрізняються роком уведення в дію, далі за текстом посилатимемося на них без вказівки належності (міжнародний чи ДСТУ) і без посилання на рік прийняття (уведення в дію), а саме: ISO 9001, ISO 9000, ISO 9004 та ISO 19011.

Для полегшення впровадження систем управління якістю у специфічній сфері діяльності органів виконавчої влади, державних установ та організацій, організація зі стандартизації ISO створила міжнародну робочу угоду IWA 4, прийняту в Україні як національний стандарт. З 01.04.2010 р. діє друга редакція цього стандарту ДСТУ IWA 4:2009 «Система управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2008 в суб'єктах місцевого самоврядування».

Стандарти серії ISO 9000 розроблено для сприяння організаціям, незалежно від їх типу та чисельності працівників, у впровадженні та забезпеченні функціонування ефективних систем управління якістю.

ISO 9000 містить **основні положення** систем управління якістю і визначає **термінологію** для них.

ISO 9001 установлює **вимоги** до системи управління якістю, якщо організація хоче продемонструвати свою спроможність поставляти продукцію (послуги), яка відповідає вимогам замовників і застосованих регламентів, а також прагне належним чином задовольнити замовників.

ISO 9004 містить **рекомендації** щодо результативності та ефективності системи управління якістю. Метою цього стандарту є поліпшення показників діяльності організації, а також задоволення замовників та інших зацікавлених сторін.

ISO 19011 (універсальний стандарт для всіх стандартів серії ISO і не тільки) містить **рекомендації** щодо здійснення аудиту систем управління якістю і систем управління навколишнім середовищем.

Разом вони формують узгоджену серію стандартів системи управління якістю, яка сприяє взаєморозумінню в національній та міжнародній співпраці.

У стандартах серії ISO 9000 розмежовують вимоги до систем управління якістю і вимоги до продукції (послуг).

У стандарті ISO 9001 **встановлено вимоги** до систем управління якістю. Вони за-

гальні і застосовні до організацій усіх галузей промисловості чи економіки незалежно від категорії пропонованої продукції (послуг). Стандарт ISO 9001 **не встановлює безпосередньо вимог до продукції (послуг).**

Вимоги до продукції (послуг) можуть бути встановлені замовниками, органом місцевого самоврядування з передбаченнями вимог замовників, або регламентів.

## 2.1. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА СЛОВНИК. ISO 9000

Основні положення та словник термінів викладені у стандартах ISO 9000:2005 – англійською мовою та ДСТУ ISO 9000:2007 – український переклад.

Розробники стандарту ДСТУ ISO 9000:2007 зауважують: «Цей стандарт є тотожний переклад ISO 9000:2005 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary (Системи управління якістю. Основні положення та словник), який розроблено Технічним комітетом ISO/TC 176 "Управління якістю і забезпечення якості" (підкомітет SC3 "Допоміжні технології")».

Технічний комітет, відповідальний за цей стандарт, – ТК 93 "Системи управління якістю, довіллям та безпечністю харчових продуктів" (підкомітет ПК 93/1 „Системи управління якістю“).

Проте, низка термінів та визначень в українському перекладі не повною мірою відповідає змісту оригіналу. Це дещо ускладнює правильність їх розуміння з боку користувачів.

Стандарт ISO 9000 подає: короткий опис принципів управління якістю, основні положення її системи, сферу застосування, а також терміни та визначення основних понять, що застосовуються в приведеній серії стандартів.

Це такі визначення:

- Доцільність системи управління якістю;
- Вимоги до системи управління якістю та вимоги до продукції;
- Підхід до систем управління якістю;
- Процесний підхід;
- Політика і цілі у сфері якості;
- Роль найвищого керівництва в системі управління якістю;
- Документація;
- Оцінювання систем управління якістю;
- Постійне поліпшування;
- Роль статистичних методів;
- Спрямованість систем управління якістю та інших систем управління;
- Взаємозв'язок між системами управління якістю та моделями досконалості.

**Система управління якістю** – це частина системи управління організацією, яка спрямована на досягнення результатів відповідно до цілей у сфері якості, щоб задовольнити, залежно від обставин, потреби, очікування та вимоги зацікавлених сторін.

У стандарті ISO 9000 терміни та визначення понять подаються щодо:

- якості;
- управління;
- організації;
- процесів та продукції;
- характеристик;
- відповідності;
- документації;
- перевірки;
- аудиту;
- управління якістю процесів вимірювань.

Наведемо, на нашу думку, найбільш вживані терміни – їх необхідно знати при впровадженні системи управління якістю (подані у Додатку 1), та терміни і визначення, додатково рекомендовані для органу місцевого самоврядування (подані у Додатку 2).

Оскільки органи місцевого самоврядування є не виробниками продукції, а постачальниками послуг у сфері управління, визначених законодавством, чи послуг, визначених з метою задоволення потреб громади, надалі за текстом усе, що буде стосуватися результату їх діяльності, замість терміна «продукція» вживатимемо слово «послуга».



## 2.2. ВИМОГИ СТАНДАРТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ISO 9001

Стандарт ISO 9001:2008, прийнятий в Україні як ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT)», рекомендований для сертифікації систем управління якістю.

ISO 9001 визначає **вимоги** для системи управління якістю, що можуть використовуватися для внутрішнього застосування організаціями, сертифікації або для контрактних цілей. Він орієнтує організацію на досягнення **результативності** системи управління якістю при виконанні вимог замовника.

Цей стандарт встановлює вимоги до системи управління якістю, коли організація:

- a) потребує демонстрації своєї спроможності постійно надавати послуги згідно з вимогами замовника і актуальними законодавчими вимогами;
- b) прагне збільшити задоволення замовника шляхом результативного застосування системи, включаючи процеси безперервного її вдосконалення і забезпечення відповідності вимогам замовника, а також відповідним нормативним і законодавчим актом.

Усі вимоги даного стандарту є загальними і застосовні до всіх організацій – незалежно від типу, розміру і надання послуг.

Якщо які-небудь вимоги стандарту не можуть бути застосовані, виходячи з природи організації і її послуг, вони можуть розглядатися як виняток.

Обґрунтовані винятки можуть стосуватися лише вимог розділу 7 стандарту ISO 9001, і за умови, що ці винятки не впливають на спроможність організації і не звільняють її від відповідальності за надання послуг, відповідно до вимог замовника і чинних законодавчих вимог.

Цей стандарт не вимагає єдиної структури системи управління якістю або єдиної документації.

Стандарт ISO 9001 структурно складається із вступу та восьми розділів:

1. Сфера застосування.
2. Нормативні посилання.
3. Терміни та визначення понять.
4. Система управління якістю.
5. Відповідальність керівництва.
6. Управління ресурсами.
7. Виготовлення продукції.
8. Вимірювання, аналізування та поліпшування.

Стандарт ISO 9001 може використовуватися внутрішніми і зовнішніми сторонами, включаючи органи сертифікації, для оцінки здатності організації виконувати вимоги замовника, законодавчі вимоги і вимоги самої організації.

Під час розробки даного стандарту були враховані принципи управління якістю, які встановлені в стандартах ISO 9000 і ISO 9004.

Більш детально розділи та пункти стандарту ISO 9001 розглянемо в розділах 3 і 4.

## 2.3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ. ISO 9004

ISO 9004:2009 замінив ISO 9004:2000. У новій версії стандарту відбулися істотні зміни в структурі і змісті порівняно з попереднім виданням на основі досвіду восьми років реалізації стандарту у всьому світі. Прикладом важливої зміни (можливо, і найважливішої) в структурі ISO 9004 є те, що виклад починається з розділу, який дає вказівки про те, як управляти організацією, що спрямована на стійкий розвиток, а не поради, як побудувати систему управління якістю.

На жаль, в Україні до цього часу, переклад нової версії стандарту не здійснено, і українською мовою ми можемо використовувати лише застарілу версію ДСТУ ISO 9004:2001 «Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності (ISO 9004:2000, IDT)».

Стандарт ISO 9004:2009 «Управління з метою досягнення стійкого успіху організації. Підхід на основі управління якістю – управління стійким розвитком організації», є третім виданням стандарту, який вперше опублікований у 1987 році. Стандарт призначений для сприяння досягненню стійкого розвитку будь-якої організації, незалежно від розміру, типу або виду діяльності.

Нове видання стандарту дає рекомендації, як організація повинна прийняти системний підхід задля досягнення мети – задоволення замовника у складному, вибагливому та постійно мінливому середовищі.

Стандарти ISO 9004:2009 і ISO 9001:2008 доповнюють один одного. ISO 9004:2009 може бути використаний самостійно, хоча він не призначений для сертифікації третьою стороною, регламентування чи для укладання контрактів.

У порівнянні із стандартом ISO 9001:2008, який забезпечує управління якістю товарів і послуг, покращання задоволеності замовників, ISO 9004:2009 надає ширші перспективи управління якістю, особливо для підвищення продуктивності. Він буде корисний для організацій, керівництво яких хотіло б вийти за рамки ISO 9001 у прагненні до постійного вдосконалення через задоволеність замовників і інших зацікавлених сторін.

ISO 9004:2009 дає можливість організаціям підвищити якість товарів і послуг для своїх замовників шляхом самооцінки як важливого інструменту, що дозволяє організаціям:

- здійснювати бенчмаркінг (тест продуктивності від рівня зрілості, що охоплює керівництво, стратегії, систем управління ресурсами і процесами);
- визначати свої сильні і слабкі сторони;
- знаходити можливості для поліпшень, інновацій.

Самооцінка може стати ключовим елементом процесів стратегічного планування в будь-якій організації. Інструменти самооцінки приведені в додатку «А» стандарту ISO 9004:2009.

У додатку «Б» стандарту ISO 9004:2009 подається детальний опис восьми принципів управління якістю, які необхідно використовувати в роботі, для того щоб успішно управляти організацією і забезпечувати її функціонування, спрямовувати та контролювати її діяльність систематично і відкрито:

1. Орієнтація на замовника.
2. Лідерство.
3. Залучення працівників.
4. Процесний підхід.

5. Системний підхід до управління.
6. Постійне поліпшення.
7. Прийняття рішень на підставі фактів.
8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками.

Ці вісім принципів управління якістю формують основу всіх стандартів системи управління, в тому числі стандартів серії ISO 9000.



## РОЗДІЛ 3

# ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

## 3.1. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Система управління якістю визначає вісім принципів діяльності, виконання яких дає можливість побудувати якісне управління органом місцевого самоврядування. Вище керівництво повинно використовувати ці принципи для вдосконалення діяльності і досягнення необхідних результатів. Якщо ці принципи будуть повсякденно застосовуватись всіма посадовими особами органу місцевого самоврядування, тоді система управління якістю буде дійсно функціонувати.

Принципи системи управління якістю мають бути зафіксовані у Політиці якості та відображені у цілях виконавчих органів міської ради, досягти яких вони прагнуть.

### **Власне, які поняття вкладені в принципи управління якістю?**

#### **Принцип 1. Орієнтація на замовника**

Вище керівництво повинно розуміти поточні і майбутні потреби громадян, виконувати їхні вимоги і намагатися перевищити їхні очікування та спонукати до цього всіх посадових осіб. Тобто, ідея служіння громаді пріоритетний напрямок у діяльності органу місцевого самоврядування.

#### **Принцип 2. Лідерство**

Вище керівництво повинно бути лідером на всіх напрямках діяльності. Формуючи Політику і встановлюючи цілі та забезпечуючи їхню єдність на всіх рівнях, здійснюючи підтримку і управління, воно повинно брати на себе відповідальність за постійне вдосконалення діяльності.

#### **Принцип 3. Зацікавленість персоналу**

Персонал на всіх рівнях складає основу виконавчих органів міської ради, тому вище керівництво повинно створювати і підтримувати таке середовище й атмосферу в колективі, щоб посадові особи могли вповні реалізувати свої можливості для вирішення поставлених завдань.

#### **Принцип 4. Процесний підхід**

Завдання вищого керівництва – стимулювати формування підходу до діяльності як до процесу, коли ця діяльність має свої «входи» і «виходи» і використовує визначені ресурси для цього. Такий підхід дозволяє впорядкувати діяльність та досягати бажаних результатів роботи.

#### **Принцип 5. Системний підхід до управління**

Вище керівництво повинно усвідомлювати, що розглядаючи будь-яку діяльність як процес і зважаючи на те, що «вихід» одного процесу є «входом» для одного або декількох інших процесів, управління цими взаємозалежними процесами здійснюється як системою. Реалізація такого системного підходу сприятиме результативному досягненню поставлених цілей.

#### **Принцип 6. Постійне поліпшення**

Вище керівництво повинно розвивати і стимулювати постійне поліпшення діяльності та якості надання послуг, що має стати незмінною метою виконавчих органів міської ради та кожної посадової особи.

#### **Принцип 7. Прийняття рішень на основі фактів**

Вище керівництво свідомо і відповідально підходить до того, що всі рішення у міській раді приймаються на підставі аналізу даних та інформації, що дозволяє підвищити результативність і ефективність прийнятих рішень.

*Принцип 8. Взаємовигідні відносини з постачальниками*

Розуміючи, що виконавчі органи міської ради і постачальники товарів і послуг є взаємозалежними, вище керівництво проводить політику взаємовигідних відносин із ними.

Виконання цих принципів покладає на вище керівництво відповідальність щодо діяльності органу місцевого самоврядування.

## 3.2. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА

Відповідальність керівництва описується в розділі 5 стандарту ISO 9001 і включає такі пункти:

- 5.1. Зобов'язання керівництва.
- 5.2. Орієнтація на замовника.
- 5.3. Політика у сфері якості.
- 5.4. Планування.
- 5.5. Відповідальність, повноваження та інформування.
- 5.6. Аналізування з боку керівництва.

З метою єдиного розуміння понять щодо структури управління в органі місцевого самоврядування, доцільно дати визначення стосовно вищого керівництва та інших посадових осіб, які займають керівні посади.

Наприклад:

- до вищого керівництва належать: міський голова, заступники міського голови та секретар ради;
- до керівництва належать: керівники виконавчих органів міської ради та керівники структурних підрозділів.

Рішення про впровадження системи управління якістю – стратегічне рішення, яке затверджується розпорядженням міського голови або рішенням виконавчого комітету чи сесії міської ради. Прийнявши його, вище керівництво органу місцевого самоврядування повинно постійно підтверджувати своєю діяльністю виконання зобов'язань щодо системи управління якістю, визначати потреби і очікування замовників послуг, контролювати процеси органу місцевого самоврядування з врахуванням законодавчих та регламентуючих нормативно-правових вимог.

### 3.2.1. Орієнтація на замовника

Згідно з пунктом 5.2 стандарту ISO 9001 вище керівництво повинно забезпечити якісне і своєчасне виконання вимог замовника. Зрозуміло, що органу самоврядування виконати вимоги всіх замовників у рамках законодавства та затвердженого бюджету неможливо, але цілком реально фіксувати, оцінювати і узагальнювати інформацію щодо правомірності цих вимог та приймати відповідні заходи з метою їх задоволення чи звернення до відповідних державних органів про існування проблем і визначення способів їх розв'язання в рамках чинного законодавства або внесення змін до нього.

Отже, основним завданням вищого керівництва є визначення ступеня довіри громади міста до органу самоврядування, встановлення постійного зворотного зв'язку з громадою, вивчення найбільш насущних потреб громади і організація їх задоволення залежно від важливості та наявності ресурсів.

### 3.2.2. Обов'язки керівництва

Важливим триєдиним завданням вищого керівництва при впровадженні, функціонуванні та постійному поліпшуванні системи управління якістю є:

а) визначення Політики у сфері якості, доведення її до відома посадових осіб органу місцевого самоврядування і впевненість у тому, що вона зрозуміла для всіх;

б) планування системи управління якістю, в тому числі, забезпечення встановлення, узгоджених з політикою, цілей у сфері якості за відповідними напрямками діяльності та на відповідних рівнях, які спрямовані передусім на покращання якості послуг і максимальне задоволення вимог замовників/громадян;

в) періодичне аналізування системи управління якістю з боку керівництва з метою оцінювання її результативності та цілісності, в тому числі, при плануванні та впровадженні змін, проведення моніторингу відповідності Політики і досягнення цілей.

Виконання вищезазначених завдань неможливе без забезпечення потреби у необхідних фінансових, матеріальних, людських та інших ресурсах, а це питання є теж прерогативою та обов'язком вищого керівництва органу місцевого самоврядування. Більш детально питання ресурсів буде розглянуто в розділі 4.

Спробуємо дещо ширше висвітлити окремі пункти вищевизначених завдань, які постають перед керівництвом.

### 3.2.3. Політика у сфері якості

**Політика** – загальні наміри та спрямованість організації, офіційно сформульовані вищим керівництвом.

**Політика у сфері якості** – найбільш публічний документ органу місцевого самоврядування. Цей документ, як правило, розміщується на сайті органу самоврядування і в приміщеннях виконавчих органів та структурних підрозділів на видних і доступних місцях (при вході, на дошках оголошень тощо). Фактично Політика у сфері якості являється візиткою (обличчям) системи управління якістю органу місцевого самоврядування. Тому дуже важливо щоб текстова частина відповідала вимогам пункту 5.3 стандарту ISO 9001 і вимогам українського правопису, зокрема, у сфері ділового мовлення.

Політика може прийматися одноосібно міським головою чи рішенням виконавчого комітету або сесії міської ради органу місцевого самоврядування. На наш погляд, другий варіант є більш прийнятним і публічним, окрім того, він опосередковано залучає до системи управління якістю депутатський корпус або членів виконавчого комітету.

Як приклади Політики у сфері якості ми можемо навести варіанти, подані у **Додатку 3**.

Політику якості багатьох органів місцевого самоврядування, які впровадили системи управління якістю, також можна переглянути на їх сайтах.

### 3.2.4. Планування

**Цілі** – це бажаний стан, досягти якого в перспективі намагається організація. Значення цілей визначається тим, що кожна організація існує заради якогось результату, а цілі дозволяють як окреслити його, так і довести інформацію до співробітників і суспільства.

Керівництво повинно забезпечити встановлення цілей у сфері якості за напрямками діяльності та на відповідних рівнях, спрямованих передусім на задоволення вимог замовника та покращання системи управління. Необхідно, щоб цілі у сфері якості були **вимірні**. Їх досягнення позитивно впливає на якість послуг, результативність та прозорість роботи виконавчих органів, зменшує вірогідність надання неякісних послуг.

Для цього необхідно встановлювати цілі для всіх структурних підрозділів та виконавчих органів міської ради задля досягнення якості у наданні послуг, виконуючи вимоги



замовників, а також вимоги стандартів, законодавства і нормативно-правових документів органу місцевого самоврядування.

Планування системи управління якістю викладено в пункті 5.4.2. стандарту ISO 9001.

**Вище керівництво повинне забезпечувати:**

а) планування системи управління якістю, аби задовольнити вимоги, викладені у пункті 4.1 стандарту ISO 9001, а також досягти цілей у сфері якості;

б) збереження цілісності системи управління якістю під час планування та впровадження змін до неї.

Однією із форм планування можуть бути цілі у сфері якості, узагальнені та сформульовані для органу місцевого самоврядування в цілому.

Приклади цілей у сфері якості (для окремого структурного підрозділу та для органу місцевого самоврядування) подані у **Додатку 4**.

**3.2.5. Відповідальність, повноваження і зв'язки**

Пунктом 5.5.2 стандарту ISO 9001 визначено що вище керівництво повинне призначити одного з представників керівництва організації, на якого, незалежно від інших обов'язків, покладається відповідальність (з наданням повноважень) за:

а) забезпечення встановлення, впровадження та підтримування процесів, необхідних для системи управління якістю;

б) звітування перед вищим керівництвом про функціонування системи управління якістю та про потребу її поліпшення;

в) забезпечення обізнаності з вимогами замовника в межах організації.

З практики впровадження систем управління в органах місцевого самоврядування, як правило, представник вищого керівництва це: керуючий справами чи один із заступників міського голови. Це може бути і інший представник керівництва, але за умови, що у нього буде достатньо повноважень та авторитету для впливу не тільки на персонал та керівництво органу місцевого самоврядування, а і на вище керівництво в питаннях функціонування системи управління якістю.

Доцільно також сформувати робочу групу з найбільш підготовлених посадових осіб, завдання якої – колегіальна розробка документів системи управління якістю, допомога структурним підрозділам у впровадженні елементів системи управління якістю, участь в оцінюванні результативності визначених процесів. Як правило, члени робочої групи входять до складу внутрішніх аудиторів органу місцевого самоврядування. Приклади розпорядження про впровадження системи управління якістю подані у **Додатку 5**.

Керівництво органу місцевого самоврядування має чітко сформувати функції, відповідальність і повноваження персоналу, залученого до системи управління якістю та її процесів. Важливий етап цього – розробка організаційної структури із зазначенням ієрархічних рівнів та інформаційних зв'язків між ними. Визначені відповідальність і повноваження треба встановити в положеннях про структурні підрозділи та в посадових інструкціях, а також у розроблених документах системи управління якістю. Роль і значення такої організаційної структури в тому, що вона має полегшувати делегування повноважень і прийняття рішень, забезпечуючи, щоб усі види робіт виконували посадовці, наділені відповідальністю та повноваженнями робити це.

Великий вплив на злагоджену роботу органу самоврядування мають грамотно сформульовані положення про органи виконавчої влади, структурні підрозділи та посадові обов'язки персоналу. При формуванні вищезазначених документів доцільно звернути увагу на чітке визначення обов'язків та відповідність наділених повноважень (прав).

Дуже важливо налагодити в організації належний процес обміну інформацією та інформування як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів про результативність системи управління якістю.

**Інформування повинно стосуватися:**

- політики у сфері якості;
- результативності системи якості в цілому та окремих процесів;
- змін у документації системи управління якістю;
- досягнення цілей на всіх рівнях (виконавчих органів у цілому і структурних підрозділів);
- змін у законодавчих та нормативно-правових документах;
- рішень з поліпшення системи управління якістю, прийнятих керівництвом;
- потреб та очікувань замовників щодо послуг і рівня їх виконання тощо.

**Інформування може здійснюватись шляхом:**

- а) розміщення на сервері або внутрішньому сайті;
- б) розміщення на інформаційних стендах та дошках;
- в) оприлюднення на нарадах апарату та нарадах у структурних підрозділах;
- г) публікації у внутрішніх друкованих засобах та іншими способами.

**3.2.6. Аналізування з боку керівництва**

Проміжним підсумком роботи вищого керівництва повинен бути аналіз функціонування системи управління якістю з боку керівництва, який зазвичай проводиться і документально оформлюється після впровадження системи управління якістю перед проведенням первинної сертифікації, а в подальшому не рідше одного разу на рік.

Перше аналізування системи якості повинно бути проведене після її впровадження. Для його проведення має бути:

- впроваджено документацію системи управління якістю та доведено її вимоги до відповідних посадових осіб;
- проведено внутрішні аудити в усіх структурних підрозділах;
- проведено заходи з вивчення очікувань та вимірювання задоволеності усіх основних груп замовників;
- започатковано вимірювання показників визначених процесів.

**Метою аналізування є визначення результативності діяльності** органу місцевого самоврядування, її відповідності поставленим завданням, а також окреслення основних пріоритетів і напрямів розвитку на наступний період. У такому аналізуванні повинні брати участь міський голова і його заступники, а також керівники структурних підрозділів. Також необхідна інформація щодо функціонування системи управління якістю, підготовлена представником керівництва на основі даних, зібраних з різних джерел (аналіз скарг, пропозиції посадових осіб, результати аудитів та перевірок і ін.).

Аналізування з боку керівництва узагальнює результати функціонування системи за попередній період, передусім стан результативності надання послуг та досягнення довготривалих цілей, а також визначає порядок удосконалення системи якості та необхідні ресурси.

#### **Вхідні дані для аналізування:**

*(На стадії формування вхідних даних для аналізування необхідно перевірити актуальність політики якості, відповідності цілей політиці, аналіз досягнення цілей, які не є статичними, а повинні постійно актуалізовуватись для поліпшення системи якості.)*

#### **1) Результати аудитів:**

- результати останнього(-их) аудиту (-ів) сертифікуючої організації (невідповідності, стан коригувальних і запобіжних дій, зауважень, рекомендацій щодо поліпшення);
- результати внутрішніх аудитів;
- результати виконання програми внутрішніх аудитів (відповідність запланованим заходам, вимоги стандарту і системи управління якістю; ефективність впровадження, відповідність стандартам ISO 9001, аналіз причин, стан коригувальних і запобіжних дій, зауважень, рекомендацій щодо поліпшення, особлива увага на повторні невідповідності);
- інформація про непланові внутрішні аудити (перевірка впровадження коригувальних і запобіжних дій, рекламацій, «збоїв» у роботі окремих структурних підрозділів і т.п.).

#### **Додатково:**

- перелік посадових осіб, які «неприємно» ставляться до функціонування системи якості (для проведення з ними індивідуальної роботи);
- перелік посадових осіб, які «активно» підтримують функціонування системи якості (для мотивації їх).

#### **2) Зворотний зв'язок із замовником:**

- кількість письмових (усних) скарг, подяк від громадян і реакція на них;
- кількість обґрунтованих скарг і які коригувальні та запобіжні дії прийняті;
- зміни у вимоги замовників або в законодавчі чи нормативно-правові документи;
- самооцінка діяльності.

**Додатково:** інформація про послуги (реєстр послуг, інформаційна картка).

#### **3) Результативність процесів і відповідність послуг:**

- моніторинг результативності всіх процесів і вимірювання визначених процесів у відповідності зі встановленими критеріями і методами;
- дані контролю і вимірювань (оцінки) послуг;
- дані про невідповідності при наданні послуг.

#### **4) Статус запобіжних і коригувальних дій:**

- стан коригувальних дій (усього, виконано, не виконано, терміни виконання, результативність, аргументування перенесення термінів або зміни/заміни коригувальних дій);
- стан запобіжних дій (усього, виконано, не виконано, терміни виконання, результативність, аргументування перенесення термінів або зміни/заміни запобіжних дій).

**Додатково:** розподіл коригувальних дій за процесами (абсолютний і відносний), джерела запобіжних дій, за можливості ефект від їх впровадження і т. ін.

**5) Дії, які необхідно було виконати за результатами попереднього аналізування:**

- інформація про виконання завдань, які подані у попередньому протоколі аналізу керівництва.

**Додатково:** за можливості вказати ефект від прийнятих рішень, аналіз змін системи (кількісний і якісний).

**6) Зміни, які можуть вплинути на систему управління якістю:**

- упровадження нових послуг;
- вплив зовнішнього середовища (економічна і/або політична криза і т. ін.)
- зміни організаційно-штатної структури;
- зміни законодавства;
- зміни ефективної кількості персоналу;
- суттєві зміни до системи управління якістю;
- уведення нових версій стандартів;
- наявність великої кількості скарг замовників на якість послуг.

**7) Рекомендації щодо поліпшення:**

- упровадження рекомендацій замовника, сертифікаційного органу, постачальника;
- упровадження рекомендацій, ініційованих у ході внутрішніх аудитів;
- результати анкетування співробітників (пропозиція з поліпшення системи якості, процесів, технологічних процесів і т. ін.);
- переоцінка принципів системи управління;
- оцінка ризиків;
- самооцінка, бенчмаркінг і ін.

**Вихідні дані аналізування:**

**1) Поліпшення результативності системи якості та її процесів:**

- удосконалення схеми взаємодії процесів;
- удосконалення опису процесів;
- удосконалення критеріїв і методів моніторингу і вимірювання (оцінювання) процесів;
- затвердження цілей у сфері якості на наступний період чи визначення пріоритетів для їх прийняття;
- пошук і застосування способів мотивації персоналу, який бере участь у вдосконаленні системи якості.

**2) Поліпшення якості послуг згідно з вимогами замовника:**

- розширення кількості і сфер нових послуг;
- вдосконалення процедури надання послуг;
- вдосконалення інформаційних і технологічних карток послуг;
- підвищення кваліфікації персоналу всіх рівнів.

**3) Потреба в ресурсах:**

- людські;
- матеріально-технічні;
- фінансові.

Необхідно зібрати достатню кількість зафіксованих даних та інформації для оцінки

процесу аналізування з боку керівництва, аби переконатися в його постійній ефективності. Таке аналізування треба використати для обміну новими ідеями і думками, відвертої дискусії щодо системи якості.

Після проведеного аналізу керівництво системи управління якістю має сформувати протокол, в якому необхідно відобразити всі вхідні і вихідні дані аналізу згідно з вимогами стандарту ISO 9001.



## РОЗДІЛ 4

# УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Упровадження системи управління якістю в органах місцевого самоврядування включає розробку та затвердження визначених документів і підготовку персоналу.

Необхідно сформувавши перелік обов'язкових документів, а також визначених органом місцевого самоврядування. Це можна зробити шляхом аналізу тих сфер діяльності, до яких у стандарті ISO 9001 встановлені вимоги.

Такі вимоги стосуються:

- визначення, опису і управління процесами та документами;
- відповідальності вищого керівництва;
- управління ресурсами та наданням послуг;
- постійного поліпшення діяльності через формування відповідних механізмів контролю, оцінки, аналізу даних і інформації та прийняття рішень.

Для підготовки персоналу необхідно визначити ті категорії посадових осіб, які треба залучити до цього процесу на відповідних етапах. Це робоча група, представники від структурних підрозділів та їх керівники, внутрішні аудитори, вище керівництво.

План упровадження повинен передбачати розробку і затвердження документів та підготовку персоналу, ці процеси можуть відбуватися паралельно.

Якщо впровадження здійснюється за участю зовнішнього консультанта, то він має подати план упровадження, обговорений з вищим керівництвом або представником керівництва. Цей план оформляють додатком до угоди.

## 4.1. ВСТУПНИЙ АУДИТ

Для органу місцевого самоврядування, який прийняв рішення про впровадження системи управління якістю, найперше необхідно провести функціональне обстеження його діяльності – вступний аудит.

**Метою** вступного аудиту є визначення рівня відповідності/невідповідності поточної діяльності органу місцевого самоврядування вимогам стандарту ISO 9001.

**Завданням** вступного аудиту є формування рекомендацій керівництву міської ради для впровадження системи управління якістю.

Провести вступний аудит можуть підготовлені посадові особи органу місцевого самоврядування та/або зовнішні консультанти чи аудиторі. За основу проведення вступного аудиту можна взяти методику стандарту ISO 19011. Необхідно розробити програму (чи план-графік) аудиту, яка буде охоплювати заступників міського голови і керівників структурних підрозділів. Було б доцільним підготувати перелік запитань і завчасно передати його представнику керівництва міської ради для ознайомлення з ними залучених до проведення аудиту посадових осіб. Важливо вказати на сфери діяльності виконавчих органів міської ради, які будуть піддані аудиту:

- функціонування організаційної структури;
- процеси і документація;
- відповідальність керівництва;
- управління ресурсами: людські, інфраструктура, робоче середовище;
- надання послуг;
- контроль та аналізування діяльності, коригування і запобігання невідповідностям.

Під час вступного аудиту необхідно провести оцінку основних документів, розмови з посадовими особами, спостереження і огляди. Варто зібрати організаційні документи, зразки і приклади документів та формулярів, що використовуються у роботі виконавчих органів міської ради. Одержані дані та інформацію треба узагальнити і проаналізувати щодо того, наскільки вони підтверджують вимоги стандарту ISO 9001.

Результати вступного аудиту доцільно оформити у вигляді звіту, який подається вищому керівництву. Він містить інформацію про виявлені недоліки та рекомендації для їх усунення. Ці результати стануть основою для акцентування уваги на виявлених проблемах у процесі впровадження системи управління якістю. Вони необхідні також консультантам – одержана інформація сприятиме кращому розумінню ними функціонування органу самоврядування, а виявлені недоліки, проблеми чи невідповідності в роботі, мають бути ліквідовані в процесі підготовки до сертифікаційного аудиту.



## 4.2. ЦІЛІ І ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО ЯКОСТІ

Для сформованих цілей органу самоврядування та структурних підрозділів необхідно визначати заходи для їх досягнення. Вони повинні бути включені в існуючі плани діяльності відповідного органу самоврядування та структурних підрозділів. Необхідно сформувати бюджетні запити для цих заходів і забезпечувати їх фінансування. Це дозволить **практично інтегрувати систему якості в існуючу систему управління** органу місцевого самоврядування та підтримувати її дієвість.

За підсумками вступного аудиту варто розробити загальну програму та план-графік впровадження системи управління якістю. Особливий акцент треба зробити на відпрацюванні виявлених проблем чи невідповідностей у роботі органу самоврядування, які не відповідають вимогам стандарту, та на способах поліпшення діяльності.

### Загальна програма

впровадження системи управління якістю (СУЯ)  
згідно з вимогами стандарту ISO 9001

1. **Прийняття** рішення про впровадження СУЯ.
2. **Визначення сфери** дії сертифікації.
3. **Консалтинг** (за необхідності вибір консультанта для побудови СУЯ організації за окрему платню).
4. **Наказ** про створення робочої групи для впровадження СУЯ, а також про призначення Представника з числа керівництва організації та внутрішніх аудиторів з подальшим їх навчанням.
5. **Ознайомлення** під розпис з наказом усіх керівників підрозділів організації.
6. **Ознайомлення** вищого керівництва і керівників підрозділів з основними вимогами стандарту ISO 9001.
7. **Етапи впровадження** СУЯ організації:
  - 7.1. **Визначення процесів** організації: **управління, основних, допоміжних** (шість обов'язкових і один процес з моніторингу і поліпшення функціонування СУЯ);
  - 7.2. **Розробка** і затвердження комплексу документації СУЯ:
    - Настанова щодо якості (в т.ч. структурна схема управління СУЯ);
    - Методики (процедури) якості;
    - Інформаційні та технологічні картки надання послуг;
    - Положення про підрозділи;
    - Посадові інструкції;
    - Перелік ідентифікованих і актуалізованих (що діють) законодавчих та інших нормативних документів, що регламентують діяльність організації;
    - Визначення необхідної кількості з їх ідентифікацією (позначенням) і оформленням бланків (протоколів якості, записів) якості, які використовуються в діяльності організації.

7.3. **Уведення** в дію документів СУЯ:

**Впровадження** – уведення наказами в дію документів СУЯ, в т.ч. розповсюдження їх у підрозділах згідно з матрицею розподілу документів СУЯ частинами у міру їх розробки;

**Навчання** – вивчення документів СУЯ в підрозділах і документальне оформлення цього.

7.4. **Внутрішній аудит** і, за його результатами, аналіз вищим керівництвом організації впровадження та результативності функціонування СУЯ з документальним оформленням.

**8. Попередній зовнішній аудит** СУЯ організації з боку органу з сертифікації (за бажанням Замовника) чи **подача заявки на сертифікацію**.

**9. Проведення** сертифікаційного аудиту органом із сертифікації.

Оформлення всієї необхідної документації за наслідками сертифікаційного аудиту (аналіз невідповідностей, коригувальні та запобіжні дії).

Витяг з плану-графіка впровадження системи управління якістю поданий у **Додатку 6**.

## 4.3. ВИЗНАЧЕННЯ І УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ

Одним з основних принципів діяльності є реалізація процесного підходу. Оскільки всю діяльність органу місцевого самоврядування можна поділити на певні види діяльності, тобто процеси, то важливим етапом у створенні системи управління якістю є визначення і опис їх та управління ними. Власне, для результативного управління процесами можна застосовувати методологію, відому як цикл «Plan-Do-Check-Act» (PDCA) («Плануй-Виконуй-Перевірйай-Дій»).

### Цикл PDCA можна стисло описати так:

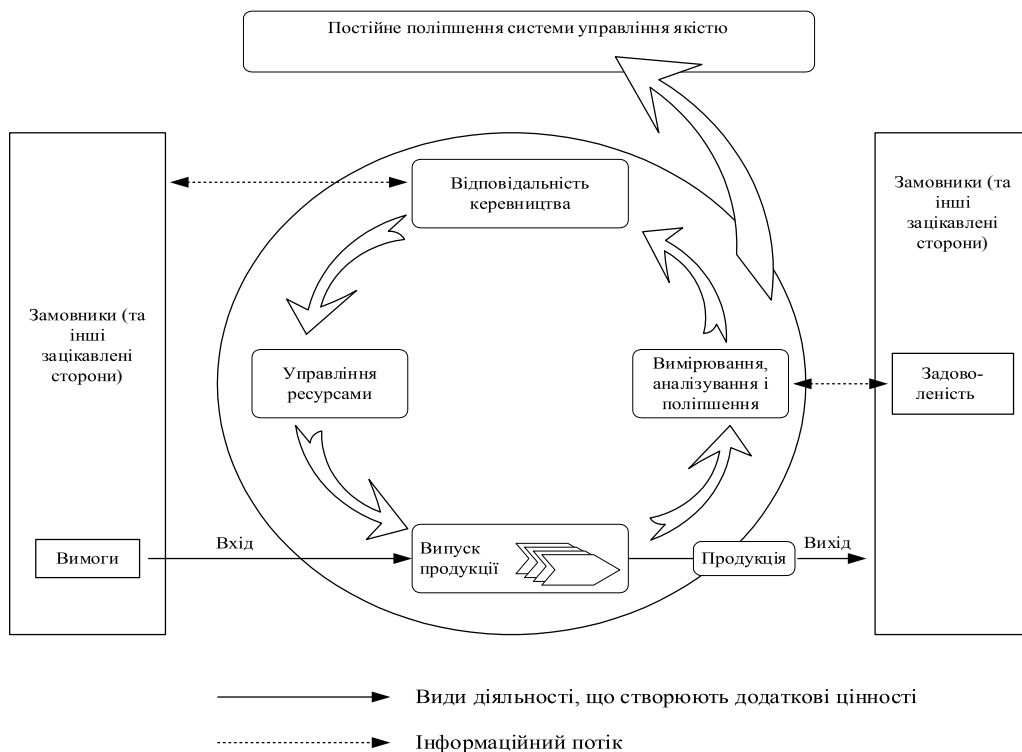
*Плануй:* став цілі та визначай процеси, необхідні для отримання результатів, що відповідають вимогам замовника та політиці органу місцевого самоврядування.

*Виконуй:* упроваджуй визначені процеси.

*Перевірйай:* відстежуй (моніторь) і вимірйуй (оцінйуй) процеси та продукцію (послуги), зважаючи на Політику, цілі та вимоги до продукції (послуг), а також звітуй про результати.

*Дій:* вживай заходів для постійного поліпшування показників функціонування процесу, в тому числі через виявлення невідповідностей чи збоїв у роботі та усунення їх причин або запобігання виникненню цих причин.

Постійне застосування цього правила до будь-яких видів діяльності і процесів означатиме, що орган місцевого самоврядування у своїй діяльності використовує процесний підхід і система управління якістю функціонує.



**Рисунок 4.1.** Модель системи управління якістю, в основу якої покладено процес

### 4.3.1. Визначення процесів

Згідно з визначенням, яке подається у стандарті ISO 9000, «**процес** – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює входи на виходи».

Варіанти тлумачення цього визначення можуть бути такі.

1. Процесом можна вважати набір взаємопов'язаних повторюваних дій (функцій), які перетворюють початковий матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) відповідно до заздалегідь встановлених правил.

2. Процесом можна вважати сукупність різних видів діяльності, для якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт (послуга), що становить цінність для споживача.

Структурну схему процесу можна подати так:



**Рисунок 4.2.** Структурна схема процесу

#### 4.3.1.1. Види процесів

Розрізняють: **основні процеси, процеси управління і процеси забезпечення.**

Охарактеризуємо коротко кожен із цих видів процесів.

**Основні процеси.** Їх призначення – створення основних видів продукції або послуг. Результат – продукція або послуга. Процеси, які додають продукції або послугі цінність для замовника. Замовники цих процесів можуть бути зовнішні та/або внутрішні.

Основним процесом для органу місцевого самоврядування є процес надання послуг замовникам (фізичним і юридичним особам) – адміністративних, неадміністративних, комунальних, соціальних тощо.

**Процеси управління** – це процеси планування, організації, мотивації і контролю, необхідні для того, щоб сформулювати і досягти цілей органу місцевого самоврядування. Призначення – управління діяльністю органу самоврядування. Результат – діяльність органу самоврядування. Зацікавлені сторони: керівники, замовники, персонал (співробітники), постачальники та субпідрядники, суспільство (зовнішнє середовище).

*Приклади:* розробка стратегії та оперативних планів, моніторинг та аналіз діяльності, управління персоналом, інфраструктурою, інформаційними ресурсами, фінансами, відстеження законодавства, робота зі зверненнями громадян, соціологічні дослідження потреб і задоволеності споживачів продукції чи замовників послуг, інформування про послуги, прийняття рішень.

Управління можна розглядати як процес, що складається із серії взаємопов'язаних дій, які називаються функціями управління. У свою чергу, кожна функція управління також

являє собою процес, який складається із серії взаємопов'язаних дій. Отже, процес управління – це загальна сума всіх функцій управління.

Процес управління може складатися з таких функцій: планування, організація, розпорядження (командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, добір персоналу, представництво, ведення переговорів (укладення угод). Як правило, це пов'язано з особливостями конкретної системи управління.

**Процеси забезпечення** – формують інфраструктуру органу місцевого самоврядування. Призначення – забезпечення діяльності основних процесів. Результат – ресурси для основних процесів. Внутрішні замовники – інші процеси організації. Приклади: матеріально-технічне забезпечення, забезпечення зв'язком, підготовка кадрів тощо.

#### 4.3.1.2. Складові процесу

З огляду на подану вище структурну схему процесу, можна визначити складові поняття процесу: керівники процесу, вхід і вихід процесу, ресурси процесу.

Для управління процесом необхідно призначити відповідального за виконання процесу та за його результат, який буде здійснювати управління процесом. Він має бути наділений відповідними повноваженнями, володіти ресурсами, необхідними для виконання і розвитку процесу. Керівник процесу може визначити нові підпроцеси, створювати ресурси, залучати трудові ресурси, змінювати параметри процесу, перерозподіляти заплановані фінанси у рамках процесу.

**Керівник процесу** – це посадова особа чи колегіальний орган управління, що має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу, і несе відповідальність за результат процесу.

Вхідними даними для роботи керівника процесу є інформація від підлеглих про хід та результати роботи складових процесу, плани та стратегічні цілі, що встановлює керівник організації для цього процесу.

Вихідні дані – інформація управлінського характеру, яку керівник процесу передає своїм підлеглим (управлінські рішення, розпорядження та інше) та звітність щодо процесу, яку він передає вищому керівництву для аналізу результативності процесу і діяльності в цілому.

Керівник процесу, крім повноважень, повинен володіти знаннями про специфіку, структуру, послідовність виконання процесу, постійно вивчати досвід інших для прийняття найбільш ефективних управлінських рішень. Щодо процесів надання послуг, то він повинен піклуватися про якість та своєчасність надання їх, про зниження витрат (часу та фінансів) на отримання запланованого результату, контактувати з замовником і вести моніторинг його задоволеності для своєчасного прийняття управлінських рішень.

#### **Для кожного процесу треба визначити:**

- **хто є замовником** – це може бути внутрішній замовник – структурний підрозділ, або зовнішній замовник – громадянин, який отримує послугу;
- **якими є основні входи до процесу** – інформація, правові вимоги, політика органу влади, матеріали, енергія, людські та фінансові ресурси;
- **якими є бажані виходи** – якими є характеристики послуги, яку має бути надано;
- **які засоби контролю** потрібні для перевірки процесу та/чи результатів;
- **якою є взаємодія з іншими процесами** органу місцевого самоврядування (виходи з одного процесу переважно є входами до інших процесів).

**Входи процесу** – вхідні об'єкти (продукція, інформація, документи або послуга), які перетворюються у виходи процесу в ході його виконання. Часто входи одного процесу є виходами іншого. Вхід процесу завжди має свого постачальника, тобто організацію (групу працівників і необхідних засобів з розподілом відповідальності, повноважень і взаємовідносин), особу або інший процес органу самоврядування.

**Вихід процесу** – матеріальний чи інформаційний об'єкт чи послуга, що є результатом виконання процесу і споживається зовнішніми чи внутрішніми, стосовно до процесу, замовниками. Можна сказати, що вихід – це продукт процесу чи послуга. Вихід процесу завжди повинен мати свого замовника. У випадку, якщо замовником є інший процес, то для нього цей вихід є входом. Вихід процесу також може використовуватись як ресурс при виконанні іншого процесу. До виходів процесу можна віднести: готову продукцію (послугу), документацію, інформацію (в тому числі і звітну), кваліфікований персонал (н-д: для процесу „Забезпечення кадрами”) та інше.

*Наприклад:*

**Входи з управління** – це інформація, на підставі якої керівник процесу виробляє управлінські рішення та формує звітність щодо процесу вищому керівництву. Звичайно входи з управління, постачальником яких є вище керівництво (міський голова, заступники міського голови, керівники органів виконавчої влади та ін.) – це плани та цілі процесу, які керівник організації ставить перед процесом.

**Виходи з управління** – інформація, документи, записи, які керівник процесу особисто передає вищому керівництву (найчастіше керівнику органу місцевого самоврядування) чи відповідальним за виконання складових процесу (найчастіше це керівники структурних підрозділів чи виконавчих органів міської ради).

Управлінські рішення, розпорядження, накази, в яких керівник процесу встановлює завдання щодо підпроцесів, пріоритети виконання завдань та іншу управлінську інформацію для відповідальних за виконання підпроцесу, звіти за результатами виконання процесу, що керівник процесу передає вищому керівництву, – усе це виходи процесу з управління.

Для виконання будь-якого процесу в організації потрібні ресурси.

**Ресурси процесу** – сприяючі фактори (ресурси включають людей, устаткування, матеріали, приміщення і вимоги до виробничого середовища), що не перетворюються, щоб стати вихідним потоком, та знаходяться у розпорядженні керівника процесу.

Ресурс процесу – матеріальний чи інформаційний об'єкт, що постійно використовується для здійснення процесу, але не є входом процесу.

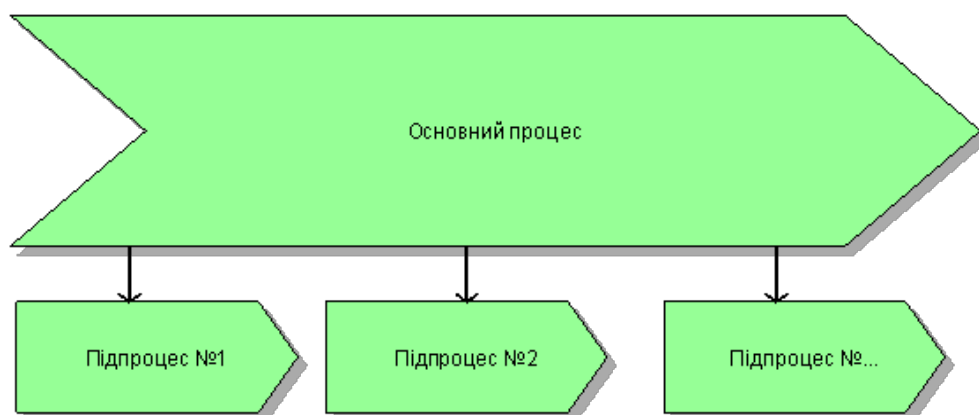
До ресурсів процесу належать: інформація, персонал, обладнання, програмне забезпечення, інфраструктура, зв'язок та інше. Керівник процесу в ході планування та управління процесом проводить розподіл та перерозподіл ресурсів для досягнення найкращого результату процесу. Віднесення інформації одночасно до входів та ресурсів процесу не є помилкою.

Для поліпшення керованості процесу доцільно розбити його на мережу підпроцесів. Для того, щоб не ламати існуючу в органі місцевого самоврядування організаційну структуру, підпроцеси бажано виділяти у рамках підрозділів (служб, відділів), але це не є

обов'язковим, тому що не завжди можливо. Відповідальним за виконання кожного підпроцесу призначається посадова особа підрозділу, найчастіше це керівник підрозділу, в якому виконується підпроцес.

Підпроцес складається з певної кількості дрібніших робіт (дій) і входить як окрема складова до загального процесу.

**Підпроцес** – це самостійна частина процесу, що має за мету певний результат, який буде використаний в іншому підпроцесі. Повна система підпроцесів забезпечує виконання основного процесу.



**Рисунок 4.3.** Структура підпроцесу

У принципі, визначення підпроцесу майже не відрізняється від визначення процесу, це та сама діяльність, яка має свої входи, виходи та ресурси, але перебуває на нижчому рівні деталізації процесів.

**Деталізація процесів** – це погляд на діяльність з різного рівня управління організації.

#### 4.3.1.3. Перелік визначених процесів

Необхідно визначити процеси, які стосуються органу місцевого самоврядування в цілому, та процеси кожного структурного підрозділу.

**Для визначення процесів органу самоврядування** необхідно проаналізувати законодавчі і нормативно-правові документи, які регламентують його діяльність та делеговані повноваження від органів виконавчої влади. **Для визначення процесів структурних підрозділів** слід проаналізувати положення про структурний підрозділ, законодавчі і нормативно-правові документи (хоча б основні), які стосуються його діяльності.

Визначені процеси можна оформити як перелік процесів, який треба затвердити вищому керівництву.

З практики роботи перелік процесів органу самоврядування розробляється робочою групою, а затверджується вищим керівництвом. Перелік процесів структурних підрозділів розробляється їх керівниками, а затверджується заступником міського голови, якому безпосередньо підпорядковується даний підрозділ, або міським головою. Ці переліки повинні періодично переглядатись і уточнюватись, але не рідше одного разу в рік.

При визначенні процесів необхідно призначити відповідальних за процеси. Це за-

звичай можуть бути заступники міського голови, керівники або посадові особи структурних підрозділів. Якщо до участі у процесі залучаються посадові особи інших структурних підрозділів, то відповідальними за процес призначаються посадові особи того структурного підрозділу, які організують його.

Потрібно чітко розуміти, і це є вимогою стандарту, що під час розроблення та функціонування системи якості перелік процесів буде неодноразово змінюватися та уточнюватися.

Кожен орган місцевого самоврядування і кожен структурний підрозділ повинен сформулювати власний перелік процесів, бо, як правило, не існує стандартного.

Приклади переліку процесів органу місцевого самоврядування і структурних підрозділів подані у **Додатку 7**.

### 4.3.2. Встановлення схеми взаємодії процесів

Після визначення процесів необхідно встановити схему їх взаємодії. Оскільки процеси повинні створювати цінність, то важливим є їх результат. Для органу самоврядування, напевно, тільки процес надання послуги на вході і на виході має замовника послуги (на вході – потреби і очікування його, а на виході – результат, заради якого він звернувся). Решта процесів органу місцевого самоврядування пов'язані між собою таким чином, що і/або вхід і/або вихід його використовують структурні підрозділи для здійснення своєї діяльності.

Згідно з вимогами стандарту система управління якістю повинна бути представлена у вигляді сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих процесів.

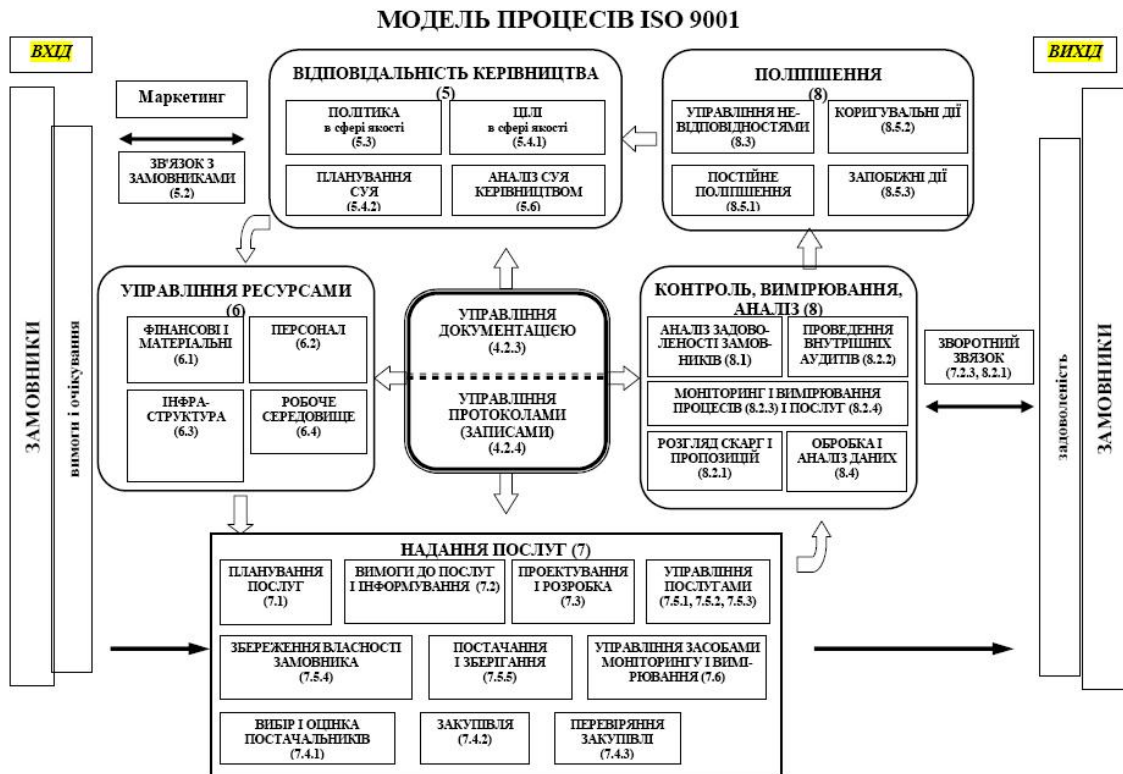


Рисунок 4.4 Модель процесів ISO 9001



Виконавцями одного процесу можуть бути кілька структурних підрозділів. Тому важливим є налагодження взаємодії їх для досягнення результату процесу.

Для кращого розуміння процесів **доцільно розробити матрицю взаємозв'язку** між структурними підрозділами та процесами (матрицю відповідальності), в якій буде вказано, які підрозділи братимуть участь у реалізації кожного процесу.

Загальна матриця відповідальності (взаємозв'язку процесів і структурних підрозділів) органу місцевого самоврядування може бути складена, коли визначені загальні процеси його та кожного структурного підрозділу (але тільки ті, в яких задіяні посадові особи інших структурних підрозділів) і вони виставлені в таблиці по вертикалі, а по горизонталі виставлені коди всіх структурних підрозділів виконавчих органів міської ради.

Якщо у процесі «беруть участь», «виконують», «погоджують», «затверджують» та ін. посадові особи інших структурних підрозділів, то в таблиці в комірці на перетині стрічки шифру і назви процесу і колонки коду структурного підрозділу ставимо відповідно знак «У» «В», «П», «З» тощо.

Форма такої матриці відповідальності подана у **Додатку 8**.

При подальшому перегляді положень про структурні підрозділи, а також посадових інструкцій персоналу необхідно відобразити в них обов'язки та відповідальність за функціонування процесів згідно з матрицею відповідальності, тобто створити процесно-орієнтовані положення і посадові інструкції.

#### **4.3.3. Опис процесів, критеріїв і методів їх оцінки**

Визначені процеси органу самоврядування та структурних підрозділів необхідно описати. Для цього треба сформулювати структуру такого опису, яка повинна бути визначена на основі вимог стандарту п.4.1. Вимоги ISO 9001.

Така структура може містити:

- Назву і шифр процесу;
- Назву структурного підрозділу і керівника процесу;
- Призначення процесу – для чого він визначений і що дає;
- Учасників процесу – посада і дія тих, хто бере участь у його виконанні;
- Вхід процесу – звідки і що поступає;
- Вихід процесу – куди і що поступає;
- Опис процесу – технологічна картка, блок-схема, текстовий опис;
- Показники моніторингу та оцінки процесу, орієнтовані на результат;
- Записи, які створюються в результаті здійснення процесу;
- Документи, які регламентують здійснення процесу.

Приклад опису процесу згідно з вимогами п 4.1 ISO 9001 подається у Паспорті процесу у **Додатку 9**.

**Основною частиною опису процесу і найбільш трудомісткою є розробка послідовності його виконання** – це опис дій з використанням блок-схем або інших графічних методів представлення процесів (таблиць), а також тексту. Важливо передбачити розподіл відповідальності між посадовими особами за різні етапи процесу. При описі процесів можуть виникати ситуації, коли схема діяльності, описана в документі, відрізняється від реального. Такі ситуації треба чітко ідентифікувати, особливо звертати на них увагу виконавців, за потреби – планувати додаткові заходи, що забезпечили б упровадження цих змін (принаймні, додаткове навчання персоналу).

В описі процесу повинна наводитися схема моніторингу та оцінки його (яка інформація передається керівництву для аналізу процесу, ким, в якій формі і з якою періодичністю, як і ким розглядається). Ця інформація повинна узгоджуватися з вищим керівництвом: чи необхідна вона, чи достатньо її для прийняття рішень щодо належного рівня виконання процесу?

Необхідним при опису процесу є перелік документів, які використовуються в ході його виконання (як зовнішні, так і внутрішні), та записів, які створюються при здійсненні процесу.

Для планування і формування бюджетів та управління процесами необхідно створити систему показників, які б відображали результативність та ефективність усіх процесів органу місцевого самоврядування. Для кожного процесу та підпроцесу визначаються параметри моніторингу. Параметри моніторингу деяких підпроцесів і процесу в цілому можуть збігатися. В подальшому процес і підпроцес будемо розглядати як одне поняття – процес.

**Параметри моніторингу процесу** – це набір показників процесу (не менше двох), які мають однозначний зв'язок із стратегічними показниками органу місцевого самоврядування, і вимірювані в числовому виразі. Вони характеризують результативність та ефективність процесу, відповідність виходу процесу вимогам, рівень задоволеності замовників процесу.

Параметри моніторингу процесу аналізуються керівником процесу та вищим керівництвом.

#### **Параметри моніторингу поділяються на такі види:**

- *Показники результату процесу* – характеризують результат процесу, те, заради чого створено даний процес. Відповідають на запитання: „Що виробив процес?“.
- *Показники процесу* – характеризують затрати ресурсів на надання послуги (виходу) процесу. Відповідають на запитання: „Якою ціною отримано даний продукт (результат)?“.
- *Показники задоволеності замовника* – характеризують задоволеність замовника результатами процесу. Відповідають на запитання: „Наскільки замовник задоволений тим, що він отримав?“, „Наскільки потрібен даний результат?“.

**Прикладами показників задоволеності замовників можуть бути:** час очікування на надання послуги, час одержання послуги, компетентність персоналу, доступність інформації про послуги, можливість одержати консультацію щодо послуг, умови в приміщеннях, де надаються послуги, тощо.

Взагалі для визначення параметрів моніторингу необхідно керівнику процесу відповісти на два запитання: 1. „Чи добре працює мій процес? 2. Чому?“. Відповіді на ці запитання у більшості випадків і є параметрами моніторингу процесу.

Досить важливим фактором є узгодженість параметрів моніторингу процесу. Відповідальний за виконання підпроцесу повинен оцінювати свій підпроцес за тими ж параметрами, за якими оцінюють свою діяльність виконавці. Керівник процесу повинен оцінювати процес за тими ж параметрами, за якими оцінюють свою діяльність відповідальні за виконання підпроцесів. Наприклад, має бути виключена ситуація, коли виконавець вважає показником своєї роботи швидкість виконання завдання, а відповідальний за виконання підпроцесу оцінює його за те, як у нього облаштоване робоче місце.

На нашу думку, питання взаємозв'язку процесів, їх моніторингу і оцінки в органах

місцевого самоврядування недостатньо відпрацьовані. Оскільки практично для кожного процесу повинні бути виписані «входи-виходи» та визначені свої критерії і параметри, то це довготривала робота. Але для прикладу, які параметри процесу можуть бути визначені, звертаємо увагу на п. 9 поданого Паспорта процесу.

## 4.4. ДОКУМЕНТИ ТА ЗАПИСИ

### 4.4.1. Структура документації

Важливим завданням при побудові системи управління якістю є визначення структури та обсягу документації. Стандарт ISO 9001 у жодному разі не передбачає однаковості структури систем управління якістю чи однаковості документації. Але він вимагає, щоб ця документація складалася з:

- документованої **Політики і цілей** у сфері якості;
- **Настанови** з якості (основний регламентуючий документ, який містить загальний опис системи та процесів);
- документованих **процедур та записів (протоколів)**. У стандарті є посилання на документовані процедури в шести пунктах: 4.2.3, 4.2.4, 8.2.2, 8.3, 8.5.2, 8.5.3, а посилання на записи (протоколи) позначені – (див. 4.2.4)/(see 4.2.4);
- **документи**, включаючи записи, необхідні для забезпечення результативного (ефективного) планування, управління і контролю визначених процесів (опис процесів, їх взаємодія, критерії та методи оцінки, плани, інструкції, положення тощо).

Керівництво повинно визначити типи документів, які будуть розроблятися при побудові системи якості, та їх структуру. Зокрема може бути прийняте рішення про застосування методів графічного представлення процесів (у вигляді блок-схем) або текстового чи таблиці і т. ін.

Процес розробки документації доцільно вкласти в план-графік побудови системи управління якістю паралельно з навчанням персоналу. Розробкою проектів загальних документів системи якості (Настанова, Політика, цілі виконавчих органів, задокументовані методики – процедури і т. ін.) повинна займатися створена робоча група, а документів, як от цілі структурних підрозділів, перелік і опис процесів структурних підрозділів, інформаційні і технологічні картки послуг – їх керівники. Кожен документ при розробці має пройти кілька ітерацій: від першої версії, врахування зауважень всіх зацікавлених, до презентації проекту документації керівництву і подачі на затвердження.

Персональну відповідальність за розробку документів несуть представник керівництва (загальні документи) та керівники структурних підрозділів (документи які стосуються безпосередньо визначення цілей і опису процесів). Корисно залучити до розробки документів максимальну кількість майбутніх користувачів цих документів та дати їм можливість висловити своє бачення та побажання.

Загальна структура документації, рівень деталізації залежать від специфіки діяльності органу місцевого самоврядування, складності робіт, які необхідно виконати для її розробки, кваліфікації персоналу. **Важливим правилом при розробці документації є таке: «пиши як робиш, роби як написано».**

Документація, яка буде розроблятися в процесі побудови системи якості, повинна інтегруватися у систему існуючої документації і не суперечити їй. Для усіх документів повинен бути визначений порядок їх регулярного аналізу з метою визначення потреби у перегляді. Найкраще, можливо, це прописати в Настанові з якості як основному регламентуючому документі.

При розробці документації системи якості можна по-різному підходити до структури її та кількості документів. Досвід впровадження та функціонування показує, що органи місцевого самоврядування більше схильються до думки, що кількісно цих документів по-

винно бути якнайменше. Можливо, це реакція на все нове, що має дозовано впроваджуватись у діяльність міської ради, а, можливо, це здоровий прагматизм.

Тому склад пропонуваного мінімального пакета документів для виконавчих органів міської ради такий:

1. Політика якості.
2. Цілі якості виконавчих органів міської ради та структурних підрозділів.
3. Настанова з якості.
4. Задokumentовані процедури.
5. Реєстр послуг, інформаційна і технологічна картки кожної послуги (відповідно до визначених у реєстрі),
6. Записи системи якості, основу яких складають форми подані у задokumentованих методиках, та ті, вимога формувати які прямо вказана у стандарті ISO 9001.

Якщо приймати дещо більший пакет документів, тоді всі або більшість визначених процесів (органу самоврядування та структурних підрозділів) можна описувати інструкціями, створюючи для кожного процесу свою.

Рішення, який варіант кращий, керівництво органу місцевого самоврядування повинно прийняти на власний розсуд.

Настанова з якості може мати різний ступінь деталізації та форму залежно від розміру та складності структури виконавчих органів міської ради.

**Основним завданням Настанови з якості** є опис того, як орган місцевого самоврядування інтерпретує та виконує вимоги ISO 9001.

**У Настанові треба описати:**

- сферу застосування системи управління, включаючи детальний опис та обґрунтування виключень з 7-го розділу, які дозволяє стандарт ISO 9001;
- документовані процедури, які встановлені для системи управління якістю, чи посилення на них;
- опис взаємодії між процесами.

У Настанові доцільно описати інші процедури, методики, інструкції тощо, які потрібні для результативного запровадження та функціонування системи якості, або зробити посилення на них.

Органам місцевого самоврядування доцільно розробляти структуру Настанови щодо якості відповідно до структури стандарту ISO 9001. Тоді, на етапі впровадження системи якості, легше ідентифікувати та описати відповіді на вимоги стандарту. З метою читабельності Настанови варто найбільш місткі описи процедур, інструкцій, методик тощо виносити у додатки.

У додатках можна подавати:

1. Рішення про впровадження системи якості та призначення представника керівництва і склад робочої групи та внутрішніх аудиторів;
2. Організаційну структуру органу місцевого самоврядування;
3. Перелік визначених процесів виконавчих органів міської ради;
4. Критерії і показники оцінки процесів;
5. Реєстр визначених послуг;
6. Критерії і показники оцінки послуг і т. ін.

#### 4.4.2. Процедури, інструкції тощо

Перед тим як розпочати розробку документації системи якості, необхідно провести інвентаризацію усіх наявних внутрішніх документів (інструкцій, методик, положень тощо), що регламентують діяльність органу місцевого самоврядування. Деякі з них можуть бути анульовані, як застарілі, а деякі не відповідають потребам або вимогам стандарту. А ті з переглянутих документів, які описують певні процеси, можуть бути корисні і повинні бути долучені до переліку документації системи якості. Корисним може бути створення переліку основних документів, згідно з якими працює орган місцевого самоврядування і кожен структурний підрозділ, а після завершення впровадження системи якості до нього долучити розроблені і затверджені документи.

Приклад переліку основних видів документів подано у **Додатку 10**.

#### Процедури

Згідно з вимогами стандарту необхідно розробити і затвердити визначені задокументовані процедури. Вони стосуються:

- управління документами (п. 4.2.3);
- управління записами (протоколами) (п. 4.2.4);
- внутрішніх аудитів (п.8.2.2);
- управління невідповідними послугами (п. 8.3);
- коригувальних дій (п. 8.5.2);
- запобіжних дій (п.8.5.3).

Термін «документована процедура» у стандарті ISO 9001 означає, що процедура повинна бути розроблена, документально оформлена, впроваджена та підтримуватися. Один документ може стосуватися вимог стандарту до однієї чи декількох процедур. Вимоги документованої процедури можуть міститись у кількох документах.

**Процедура управління документами призначена для опису поводження з документами** внутрішнього і зовнішнього походження згідно з вимогами п. 4.2.3 стандарту ISO 9001. Вона повинна містити таку інформацію:

- порядок затвердження документів перед їх впровадженням;
- аналіз, перегляд документів у міру необхідності та повторне їх затвердження;
- ідентифікація змін і поточного статусу перегляду документів;
- порядок забезпечення користувачів діючими версіями відповідних документів (контрольоване розповсюдження та вилучення копій документів);
- зрозумілість та простота ідентифікації документів;
- визначення порядку обліку, управління та контрольованого використання документів зовнішнього походження;
- недопущення ненавмисного використання застарілих документів та відповідне їх позначення, якщо вони зберігаються (інформування персоналу та вилучення усіх примірників анульованого документа або їх позначення, як таких що втрачили чинність).

#### Інструкції

Якщо задокументовані процедури визначені в стандарті як обов'язкові, то інструкції, як вид документів, призначені для опису визначених процесів. Кількість їх повинна визначатися керівництвом. Оскільки інструкція призначена для опису процесу, то структура

і зміст її формуються виходячи з вимог до процесу, які подані у стандарті ISO 9001.

Приклади структури інструкцій (опису процесу):

#### **Варіант I**

1. Загальні відомості про методику процесу.
2. Структура процесу.
3. Моніторинг (оцінка) параметрів процесу.
4. Нормативні акти та документи.
5. Записи за результатами процесу.

#### **Варіант II**

1. Загальні відомості про процес.
2. Скорочення та умовні позначення.
3. Структура і опис процесу.
4. Моніторинг (оцінка) якості послуг процесу.
5. Моніторинг (оцінка) параметрів процесу.
6. Нормативні акти та документи, що використовуються при виконанні процесу.
7. Записи за результатами процесу.
8. Додатки.

#### **Варіант III**

1. Мета.
2. Перелік причетних.
3. Термінологія.
4. Компетенції і відповідальність.
5. Опис процесу:
  - Блок-схема (послідовність графічних елементів);
  - Текстовий опис;
  - Вхід (входи процесу);
  - Ресурси процесу;
  - Моніторинг, вимірювання, аналізування процесу;
  - Вихід (виходи) процесу.
6. Документація.
7. Додатки.
8. Формуляри.

#### **4.4.3. Записи (протоколи)**

**Записи** — особливий вид документів, які надають інформацію для підтвердження робіт, виконаних органом місцевого самоврядування, і які зберігають як підтвердження результатів процесів та функціонування системи управління якістю. Записи повинні контролюватися. Записи можуть бути представлені у вигляді актів, протоколів, реєстраційних журналів і книг, звітів, доповідних записок, відміток про виконання, фіксації даних та інформації, електронних записів і баз даних і т. ін. Необхідно звертати увагу на термін і місце зберігання записів, які встановлені законодавством чи регламентами.

Стандарт вимагає для управління записами розробити та затвердити задокументовану процедуру, в якій передбачити всі необхідні дії щодо поводження з записами внутрішнього і зовнішнього походження згідно з вимогами п. 4.2.4 стандарту ISO 9001.

#### **Головні вимоги щодо управління записами такі:**

- забезпечити ідентифікацію, захист, доступ до записів та вилучення їх;

- визначити перелік записів, які ведуться;
- визначити відповідальних за заповнення та зберігання записів, терміни зберігання в структурному підрозділі та в архіві, місце зберігання до передачі в архів.

При розробці документації системи якості треба визначити, які записи ведуться в органі місцевого самоврядування. Їх перелік має бути достатнім, щоб забезпечити можливість аналізу результативності всіх процесів і відповідності всіх послуг. Для кожного виду записів треба визначити відповідального за ведення та зберігання, термін та місце зберігання в структурному підрозділі до передачі в архів чи знищення. Корисним може бути створення переліку основних записів, згідно з якими працює орган місцевого самоврядування і кожен структурний підрозділ, а після завершення впровадження системи якості до нього долучити записи, які визначають затверджені документи та стандарт ISO 9001.

Витяг з переліку основних записів структурного підрозділу подано у **Додатку 11**.



## 4.5. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ

Орган місцевого самоврядування повинен визначати, планувати та забезпечувати необхідні види ресурсів для:

- впровадження і підтримання результативної системи управління якістю і безперервного її удосконалення (поліпшення);
- збільшення задоволеності замовника шляхом виконання його вимог.

До ресурсів належать: фінанси, персонал, матеріальні цінності, інформація тощо. Для кожного з видів ресурсів треба визначати потребу в них, планувати та виконувати заходи щодо їх забезпечення. Щорічно, при формуванні бюджету, необхідно передбачати кошти для забезпечення ресурсами. В цілому, планування потреби в ресурсах визначаються: цілями у сфері якості та вихідними даними аналізу з боку керівництва.

### 4.5.1. Управління персоналом

При впровадженні системи управління якістю важливим є компетентність (освіта, підготовленість, кваліфікація та досвід) персоналу органу місцевого самоврядування і його готовність до виконання поставлених завдань. Може виникнути потреба зміни чисельності персоналу, перегляду організаційної структури та штатного розпису, положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій. Зокрема можуть бути надані додаткові функції посадовим особам, які будуть активно залучені до впровадження та подальшого функціонування системи управління якістю. Можливо, варто ввести посаду спеціаліста системи управління якістю, як це зроблено в органах виконавчої влади Бердянської міської ради.

Орган місцевого самоврядування повинен встановлювати порядок (процеси) управління персоналом стосовно: добору на посади державних службовців чи на інші посади, навчання персоналу та оцінки його результативності. Ці процеси треба спрямувати на підтримання та поліпшення компетентності персоналу на всіх рівнях. Замовники послуг мають бути впевнені в тому, що орган місцевого самоврядування для забезпечення своєї діяльності залучає компетентний персонал. У той же час персонал повинен усвідомлювати те, як його компетентність, обізнаність і підготовленість пов'язані з діяльністю органу місцевого самоврядування.

Керівництво повинно постійно визначати потребу в компетентності персоналу та вимоги до нього.

**При доборі на державну службу** повинні використовуватись передбачені законодавством механізми.

Методами визначення компетентності персоналу органу самоврядування можуть бути самооцінка та оцінка компетентності з боку безпосередніх керівників через встановлені проміжки часу та за визначеними критеріями та методами оцінки.

Приклад оцінки персоналу за квартал або півріччя подано у **Додатку 12**.

**Навчання посадових осіб** повинно бути спрямоване на підвищення їхньої компетентності. Плани зовнішніх і внутрішніх навчань у органі місцевого самоврядування та у структурних підрозділах повинні формуватися на основі загальних потреб та пропозицій керівників структурних підрозділів та за необхідності уточнюватись. До таких навчань доцільно залучати зовнішніх фахівців у певних сферах, компетентних керівників і спеціаліс-

тів органу місцевого самоврядування. Планування навчання різних категорій посадових осіб (керівництва міської ради, представників робочої групи і структурних підрозділів, внутрішніх аудиторів, керівників структурних підрозділів та ін.) має бути передбачено в рамках упровадження системи управління якістю.

У кожному плані навчань бажано визначити: дату, місце, теми навчання, категорію посадових осіб та аналіз результативності навчання.

Приклад планування щодо потреб у навчанні персоналу на рік, річний план навчань посадових осіб органу місцевого самоврядування, звіт про проходження зовнішнього навчання подано у **Додатку 13**.

Дуже важливим є досягнення бажаної компетентності персоналу в результаті навчання. Тому доречно за підсумками кожного навчання проводити тестування, опитування, анкетування або аналіз роботи співробітників, які пройшли навчання. Одержані результати повинні реєструватися, що дозволить використати їх для оцінки компетентності персоналу за певний період часу.

Відповідальність за організацію заходів щодо підвищення компетентності, обізнаності та підготовки (зовнішні і внутрішні навчання) посадових осіб виконавчих органів міської ради покладається на вище керівництво та керівників структурних підрозділів, а узагальнення інформації – на начальника кадрової служби, який оформляє плани зовнішнього і внутрішнього навчання, за погодженням з керівниками всіх структурних підрозділів. Кадрова служба реєструє дані стосовно освіти, професійної підготовки, кваліфікації та досвіду.

Контроль за виконанням запланованих заходів повинні здійснювати міський голова та заступники міського голови згідно з розподілом повноважень, а також представник керівництва, відповідальний за систему якості.

#### **4.5.2. Управління інфраструктурою**

В органі місцевого самоврядування необхідно визначити, створити і підтримувати інфраструктуру, яка необхідна для реалізації наданих йому повноважень, а також для впровадження і функціонування системи управління якістю. До категорій інфраструктури належать:

1. Будинки, території, службові приміщення та гаражі.
2. Комп'ютерна та офісна техніка, програмне забезпечення.
3. Комунікаційні та інженерні мережі.
4. Меблі та обладнання для приміщень.
5. Транспортні засоби тощо.

Відповідальні особи повинні періодично визначати потреби і встановлювати вимоги до цих категорій інфраструктури, а також планувати необхідні дії з їх отримання (придбання, розроблення, модернізація, реконструкція, оренда тощо). Для підтримання належного стану необхідно планувати та здійснювати заходи з їх перевірки. Це стосується обстеження стану будівель та їх ремонт за результатами обстеження, перевірка стану комп'ютерної і офісної техніки, локальної мережі та її антивірусний захист, управління запасами витратних матеріалів тощо.

Загальна відповідальність за належне функціонування інфраструктури, періодичне визначення потреб у різних її категоріях, планування дій з їх отримання покладається на

одного з заступників міського голови згідно з розподілом посадових обов'язків та на всіх інших посадовців у межах їхньої компетенції та відповідальності.

Документація (записи), пов'язана з функціонуванням інфраструктури, зберігається у керівника служби господарського забезпечення, у відділі бухгалтерського обліку міської ради, а також у керівників відповідних структурних підрозділів.

#### **4.5.3. Управління виробничим середовищем**

Орган місцевого самоврядування має окреслити вимоги до виробничого середовища, які впливають на виконання посадовими особами своїх обов'язків, визначених процесів та на надання послуг замовникам.

Відповідно до законодавства України, орган місцевого самоврядування повинен призначити відповідального за охорону праці та пожежну безпеку, мати розроблене відповідне положення і організувати виконання відповідних заходів, у тому числі інструктажів та навчань.

Вимоги до виробничого середовища охоплюють:

- *ергономічні чинники* (охорона праці, життя та здоров'я, дотримання санітарно-гігієнічних норм), пов'язані зі спорудами та обладнанням, використовуваним персоналом або замовниками (площа, розподіл і розташування робочих місць, відповідність меблів і робочого обладнання, доступ для інвалідів, візуальна інформація для замовників тощо);
- *санітарно-гігієнічні норми та чинники навколишнього середовища* (шум, температура, вологість, освітлення, погодні умови, опалення/охолодження та вентиляція робочих місць тощо), які впливають на виробничі процеси органу місцевого самоврядування, в тому числі на якість та умови надання послуг.

Важливими чинниками є також психосоціальні чинники, зокрема, тривалі робочі наради або неприязні взаємини між працівниками, які можуть впливати на виробниче середовище й опосередковано на задоволеність замовників.

Повинні бути визначені приміщення, для яких існують спеціальні вимоги (наприклад – температура, вологість для архіву, серверної), та допустимі норми.

Дотримання встановлених вимог повинно контролюватися, мають бути визначені дії у випадку їх порушення та відповідальні особи.

Орган місцевого самоврядування має запровадити механізми зворотного зв'язку, які дають можливість отримувати від персоналу та замовників інформацію, пропозиції та зауваження щодо поліпшення виробничого середовища.

#### **4.5.4. Закупівля та вимоги до постачальників**

Процес закупівлі стосується матеріальних цінностей (меблі, комп'ютерна та офісна техніка, витратні матеріали тощо), послуг (з навчання, виконання робіт, обслуговування інфраструктури, проведення досліджень тощо), запитів та отримання інформації з інших органів державної влади та самоврядування, від юридичних та фізичних осіб.

Орган місцевого самоврядування повинен здійснювати цей процес відповідно до законодавчих та нормативно-правових положень. Пропозиція стати постачальником товарів, робіт і послуг має бути відкритою, доступною, оприлюдненою і містити необхідну інформацію.

Орган місцевого самоврядування має чітко визначати свої вимоги щодо закупівлі

товарів, робіт та послуг, особливо до тих, що не підпадають під дію законодавства щодо тендерних закупівель. Його постачальники мають відповідати встановленим вимогам, а їх відповідальність повинна бути зафіксована у контрактах або угодах.

Необхідно визначити способи і обсяги контролю, який буде застосовуватися до постачальників та їхніх товарів/послуг, бо закуповувані товари чи послуги так чи інакше впливають на надання послуг замовникам.

Орган місцевого самоврядування має встановити мінімальні вимоги надійності, які повинні задовольняти постачальники для забезпечення якості товарів, робіт та послуг. Інформація про постачальників може стосуватися дотримання ними застосованих регламентів, економічну чи технічну спроможність постачати товар/послугу, підтвердження дієвості постачальника в минулому. Періодично треба оновлювати інформацію про постачальників, здійснювати повторну оцінку з точки зору підтвердження їх здатності задовольняти закупівельні вимоги.

**Основними критеріями оцінки та вибору постачальників можуть бути:** ціна, якість, термін та умови поставки, умови розрахунків, функціональні та технічні характеристики, попередній досвід стосунків з постачальником тощо.

Корисною може бути інформація щодо того, чи оцінювала постачальників третя сторона або чи мають вони систему управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001 чи сертифікат якості на продукцію тощо.

Дані про оцінку постачальників за визначеними критеріями повинні реєструватися і використовуватися при подальшому їх виборі.

Після застосування критеріїв оцінки постачальників треба сформулювати перелік їх за всіма категоріями закупівель.

Приклад оцінки постачальників товарів, робіт і послуг за категоріями подано у **Додатку 14**.

Інформація в документах стосовно закупівлі (заявки, замовлення на закупівлю, тендерні запити, конкурсні документи тощо) має бути абсолютно чіткою стосовно вимог, проаналізованою і затвердженою компетентною уповноваженою особою, перш ніж передавати їх потенційним постачальникам. Необхідно до формування вимог стосовно закупівлі товарів/послуг залучати представників усіх зацікавлених структурних підрозділів.

У специфікації на закупівлю потрібно наводити принаймні характеристики, які описують товари чи послуги, може бути долучена і необхідна додаткова інформація, наприклад, про те, як її має формувати та контролювати постачальник.

Орган місцевого самоврядування має запровадити механізми для забезпечення того, аби закуплені товари та послуги задовольняли встановлені вимоги. Для усіх видів закупівель повинно бути визначено, **як перевіряється відповідність отриманої продукції/послуги/інформації встановленим вимогам**, а також, які виконуються дії у разі її невідповідності. Для цього потрібен компетентний персонал, методики та/або робочі інструкції для інспектування та перевірки отримуваних товарів, робіт та послуг. Перевірка має охоплювати контроль того, чи постачальник подав необхідну допоміжну документацію, настанови з експлуатації, гарантійні документи та настанови з технічного обслуговування тощо.

## 4.6. ПОСЛУГИ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 4.6.1. Класифікація та реєстр послуг

Основним процесом будь-якого органу місцевого самоврядування є надання послуг замовникам. Законодавчого визначення послуг і їх класифікації поки що немає, а Закон про адміністративні послуги та Адміністративно-процедурний кодекс подані до Верховної ради України. Тому можна використати визначення і класифікацію з інших джерел.

Розпорядженням КМУ від 15 лютого 2006 р. № 90-р затверджена «Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади». В ній подані терміни щодо послуг, зокрема, щодо публічних. Вони складаються з державних і муніципальних (органів місцевого самоврядування), важливою складовою яких є адміністративні послуги. В цій Концепції наведені також критерії, за якими можна визначити адміністративні послуги.

Логічно для органів місцевого самоврядування, які хочуть впорядкувати свою діяльність щодо надання послуг, розпочати з реєстру адміністративних послуг. Результатом цієї роботи повинно стати формування реєстру таких послуг. Для цього керівникам усіх структурних підрозділів і виконавчих органів необхідно визначити адміністративні послуги, які вони надають. Ознакою приналежності до них має бути законодавча підстава та критерії, подані у Концепції. Окремо треба зауважити, що для надання адміністративної послуги необхідно звернення замовника, а результатом її є адміністративний акт (документ), який одержує замовник і який становить для нього певну цінність.

Єдиний реєстр послуг органу місцевого самоврядування можна сформувати, якщо об'єднати послуги визначені структурними підрозділами і виконавчими органами міської ради. В такому випадку послуги будуть посортовані за надавачами послуг. Інший варіант – посортувати послуги за сферами діяльності (дозвільні, соціальні, житлові і т. ін.). Це дозволить замовникам легше зорієнтуватись, щоб знайти бажану для них послугу.

Усі інші послуги, які не увійшли до реєстру адміністративних, можна включити до реєстру неадміністративних послуг. Такий принцип класифікації використовують органи місцевого самоврядування, які впровадили центри надання адміністративних послуг за принципом єдиного офісу і єдиного вікна. Для більш детального ознайомлення з цією формою надання послуг пропонуємо ознайомитись з практичним посібником «Центри надання адміністративних послуг. Створення та організація діяльності», м. Київ, 2010 р.

Витяг з реєстру послуг та варіанти формулярів реєстру послуг подані у **Додатку 15**.

### 4.6.2. Планування та надання послуг

Орган місцевого самоврядування повинен планувати діяльність щодо інформування та консультування замовників послуг перед тим як розпочати їх надавати. Першим кроком цього процесу є розробка єдиного реєстру послуг (адміністративні і неадміністративні), про який різними способами має бути поінформований замовник. Також, за потреби, посадові особи повинні консультувати замовників щодо умов надання послуг.

Необхідно також планувати, яка інформація щодо послуг необхідна замовнику. Як результат практичного досвіду впровадження системи якості була реалізована ідея: ство-

рити для інформування замовника невеликий документ, який би містив всю необхідну інформацію про конкретну послугу. Такий документ назвали інформаційною карткою послуги. А для опису процесу надання кожної послуги пропонується розробити документ, який називається технологічною карткою послуги.

Важливим є планування пунктів надання послуг замовникам та створення належних умов у них. Це приміщення тих структурних підрозділів і виконавчих органів міської ради, які надають послуги згідно з реєстром. Вони повинні бути відповідним чином підготовлені:

- зручність під'їзду на громадському транспорті;
- наявність пандусів для людей з обмеженими можливостями;
- наявність засобів візуалізації інформації на вході і в приміщеннях;
- створення зручних умов (місць очікування, зразків заповнених документів, формулярів для заповнення і т. ін.) для замовників.

Окремо слід сказати про необхідність планування підготовки персоналу і проведення навчань як на фахові теми, так і щодо взаємовідносин із замовниками. Такі навчання повинні проводитись постійно і з певною періодичністю.

Реєстр послуг, інформаційна картка та інформація про пункти надання послуг усіма можливими способами повинна бути надана замовникам. Бажано, щоб ця інформація повністю задовольняла замовника.

#### **Інформаційні і технологічні картки послуг**

Інформація та процедура надання послуги містяться в інформаційній і технологічній картках послуги. Ці два документи розробляються після затвердження реєстру послуг, які надає орган самоврядування. Фактично на кожну послугу з реєстру формується пара карток: інформаційна і технологічна. Подання інформації у двох документах обумовлено тим, що вони мають різне призначення і різних користувачів, інформаційна – для замовників послуг, а технологічна – для посадових осіб, які надають послугу.

**Інформаційна картка послуги** – документ, який призначений для надання інформації замовникам щодо послуги. Його структура і зміст залежать від того, яку інформацію і наскільки повно бажано надати замовникам. Визначаючи це, треба виходити з того, щоб після її введення потреба в інформуванні і консультуванні замовників щодо послуги суттєво зменшилась. Протягом останніх років впровадження системи якості у майже десяти органах місцевого самоврядування була визначена певна інформація, яка є корисною для замовників.

Інформаційна картка може вмішувати таку інформацію:

1. Назву послуги.
2. Назва органу, що надає послугу.
3. Перелік необхідних документів.
4. Вартість послуги.
5. Термін виконання.
6. Результат послуги.
7. Спосіб отримання відповіді (результату).
8. Причина відмови.
9. Порядок оскарження.
10. Правова підстава.

Визначаючи назву послуги, необхідно виходити з того, щоб вона була достатньо ла-

конічна і зрозуміла для замовника, без розлогих формулювань, орієнтувала його на те, що він повинен одержати.

Назва органу, що надає послугу, – це назва структурного підрозділу, його місцезнаходження, режим роботи, довідковий телефон та адреса електронної пошти.

Перелік документів повинен містити всі передбачені законодавством документи, необхідні для отримання послуги. Якщо від замовника вимагається заява у стандартизованій формі, то доцільно додавати заяву.

Якщо послуга платна, необхідно вказати порядок оплати, вартість та банківські реквізити.

Термін виконання – кількість днів, які передбачені законодавчо для надання послуги.

Спосіб отримання відповіді (результату) – особисто, поштою, за дорученням і т. ін., як це визначено у законодавстві.

Причини відмови можуть бути такі: неповний пакет документів, неправильно заповнена форма, невірно оформлений документ, подається не особисто замовником (якщо таке передбачено) і т. ін.

Порядок оскарження – куди повинен звернутися замовник у випадку, якщо він незгоден з діями посадових осіб щодо надання послуги: до безпосереднього керівника, до заступника міського голови, до міського голови, до суду.

Правова підстава – базовий закон та за потреби нормативний акт, який найбільш детально врегулює процедуру та умови отримання послуги.

Формуляр інформаційної картки послуги та приклад заповненої такої картки подано у **Додатку 16**.

**Технологічна картка послуги** – це документ, призначений для посадових осіб, які надають послугу, і містить послідовність дій щодо її надання. Формуючи його структуру і зміст, треба виходити з того, щоб подати послідовність дій, вказати посадових осіб, які причетні до них, вид цих дій, орієнтовний термін виконання кожної дії.

Технологічна картка послуги може містити таку інформацію (це процес і обов'язково необхідно вказати вхід та вихід):

- 1) назва послуги;
- 2) етапи послуги (вхід – вихід);
- 3) відповідальна посадова особа і структурний підрозділ;
- 4) назва дії посадової особи;
- 5) термін виконання дії;
- 6) загальна кількість днів.

Назва послуги – аналогічна як для відповідної інформаційної картки.

Етапи послуги – це послідовність дій, кожна з яких має свій вхід і вихід, – від перевірки пакета документів до одержання результату послуги.

Відповідальна посадова особа і структурний підрозділ – назва посади і назва структурного підрозділу.

Назва дії посадової особи – виконує, бере участь, погоджує, затверджує.

Термін виконання – дні, протягом яких цей етап послуги буде виконано.

Загальна кількість днів – це кількість днів, передбачена законодавством на надання послуги.

Формуляр технологічної картки послуги та приклад заповненої такої картки подано у **Додатку 17**.

### 4.6.3. Аутсорсінг

**Аутсорсінг** – метод підвищення ефективності діяльності за рахунок передачі непрофільних функцій зовнішнім спеціалізованим організаціям з метою зниження операційних витрат підприємства.

Інакше, аутсорсінг – це метод, що забезпечує виконання яких-небудь функцій підприємства (неефективних або малоєфективних процесів) іншими підприємствами або сторонніми особами, що мають якнайкращі показники якості і ефективності щодо даного процесу.

Аутсорсінг класифікують таким чином: професійний (у аутсорсера більш кваліфіковані фахівці, ніж в організації-замовника); технологічний (аутсорсер має в своєму розпорядженні необхідні ресурси (потужності); адміністративний (аутсорсер може ефективніше управляти окремими проектами); географічний (у деяких регіонах робота може коштувати дешевше чи аутсорсер знаходиться ближче до замовника послуг).

Питання аутсорсінга відображені в п. 4.1 стандарту ISO 9001.

Якщо організація вирішує передати сторонньому виконавцю виконання будь-якого процесу, що впливає на відповідність продукції (послуг) вимогам, вона повинна забезпечити контроль такого процесу. У системі управління якістю потрібно встановити вид і обсяг контролю таких переданих стороннім виконавцям, процесів.

Примітка 1. Описані вище процеси, необхідні для системи управління якістю, охоплюють процеси, пов'язані з управлінням, забезпеченням ресурсами, виготовленням продукції, вимірюванням, аналізом і поліпшенням.

Примітка 2. «Переданий сторонньому виконавцю процес» (**аутсорсінговий процес**) — це процес, що його потребує організація для своєї системи управління якістю і виконання якого організація доручає зовнішній стороні.

Примітка 3. Забезпечення контролю переданих стороннім виконавцям процесів не звільняє організацію від відповідальності за задоволення будь-яких вимог замовника – законодавчих і регламентних. На вид і обсяг контролю переданого сторонньому виконавцю процесу можуть впливати такі чинники:

- а) потенційний вплив переданого сторонньому виконавцю процесу на спроможність організації постачати продукцію, яка відповідає вимогам;
- б) ступінь, розподілу контролю за процесом;
- в) спроможність забезпечувати необхідний контроль, застосовуючи 7.4.

До переваг аутсорсінга можна віднести:

- зниження витрат, пов'язаних з основними фондами і складськими витратами;
- зменшення чисельності управлінського апарату;
- зниження витрат на закупівлю комплектуючих;
- можливість більше уваги приділяти якості продукції;
- можливість зміцнення кваліфікованими кадрами профільних напрямів надання послуг;
- можливість реалізації частини або всіх послуг за моделлю «точно в час»;
- зниження тривалості надання послуг тощо.

Аутсорсінг має і свої недоліки. Ризик аутсорсінга пов'язаний з особливістю вітчизняної дійсності, коли аутсорсер не може забезпечити необхідний рівень якості послуги, яку потребує замовник. Виникає проблема обґрунтованого вибору аутсорсера, яка може бути



вирішена в рамках управління якістю, коли постачальник і споживач пов'язані взаємовигідними партнерськими відносинами, підтвердженими відповідними гарантіями у вигляді систем менеджменту якості.

**Аутсорсінг** (від **англ.** *outsourcing*: (outer-source-using – використання зовнішнього джерела/ресурсу) – передача організацією на підставі договору визначених процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній сфері.

Головним джерелом економії витрат за допомогою аутсорсінга є підвищення ефективності організації в цілому і поява можливості звільнити відповідні організаційні, фінансові і людські ресурси, щоб розвивати нові напрями, або сконцентрувати зусилля на тих, що існують, вимагають підвищеної уваги.

У практиці аутсорсінга найчастіше передаються такі функції, як ведення бухгалтерського обліку, перекладацькі послуги, транспортні послуги, підтримка роботи комп'ютерної мережі і інформаційної інфраструктури, рекламні послуги, забезпечення безпеки тощо.

Залежно від поставлених завдань і наявних ресурсів у сфері управління якістю, на аутсорсінг можливо передати такі напрями:

- проведення аудитів у сфері якості;
- розробка системи управління якістю;
- підготовка даних для аналізу функціонування системи якості;
- проведення переговорів з органом з питань сертифікації, ресертифікації, інспекційного контролю;
- актуалізація документації системи якості;
- проведення навчання у сфері якості;
- аналіз рекламацій з боку споживачів.

#### 4.6.4. Задоволеність замовників та зворотний зв'язок

Задоволеність замовника є одним з основних понять системи управління якістю, бо згадується воно в стандарті ISO 9001 досить часто.

За визначенням, **задоволеність замовника** – це сприйняття ним ступеня виконання його вимог. Тому завдання органу місцевого самоврядування вимірювати або визначати рівень задоволеності замовників послуг, для того щоб цей рівень постійно підвищувався. Якщо оцінити рисунок 4.1 «Модель системи управління якістю, в основу якої покладено процес», то стає зрозумілим, що для будь-якої організації, також і органу місцевого самоврядування, зміст діяльності полягає у виконанні потреб і очікувань замовників для того, щоб в кінцевому підсумку вони одержали задоволеність.

Поняття задоволеності у замовника формується в результаті відвідування органу місцевого самоврядування для одержання послуги, і рівень її залежить від якості надання цієї послуги. На якість обслуговування замовника має вплив багато чинників:

- а) рівень поінформованості або консультування щодо надання послуг;
- б) час очікування і час надання послуги;
- в) привітність і компетентність персоналу;
- г) умови в приміщенні;
- д) наявність формулярів і взірців заповнених документів;
- е) мінімальна участь замовника в процесі надання послуги і т. ін.

Основне завдання органу місцевого самоврядування – створювати максимально зручні умови замовникам при одержанні послуг. Такий принцип орієнтації на замовника

повинен використовуватися всіма посадовими особами, враховуючи те, що такий принцип є перший з восьми принципів системи управління якістю.

Для досягнення задоволеності замовника орган місцевого самоврядування повинен планувати і реалізовувати відповідні заходи, які стосуються виконання нормативних і понаднормативних вимог.

Нормативними є вимоги, які викладені у законодавчих і нормативно-правових документах і є обов'язковими для виконання, а понаднормативними є такі, які не викладені у цих документах, але виконання яких необхідне для забезпечення задоволеності замовників. Основне завдання виконання цих вимог – полегшити умови одержання послуг замовниками. Прикладом належної реалізації цієї ідеї є створення дозвільних центрів. Але чому для решти громадян не можна реалізувати таку ідею, де б за принципом єдиного офісу і єдиного вікна вони могли б одержувати послуги? Кращі такі практики вже існують в органах місцевого самоврядування міст Вінниці, Івано-Франківська, Новоград-Волинського.

Для планування заходів покращання надання послуг необхідним є вивчення потреб і очікувань замовників. Способів для цього є достатньо: опитування, анкетування (пряме, через сайт, через друковані ЗМІ), інтерв'ю при наданні послуги, аналізу звернень до керівництва під час прийомів, розгляд скарг.

У органах місцевого самоврядування достатньо поширеним є анкетування, яке проводиться посадовими особами згідно із затвердженою методикою. Важливим у цьому процесі є визначення завдань та розробка змісту анкети. Кількість запитань при перших анкетуваннях не повинна містити більше п'яти – семи. Вони повинні формулюватися чітко і лаконічно. Скриньки і формуляри анкет варто розмістити у фойє приміщень міських рад. Також можливий варіант, коли при наданні послуг посадові особи можуть пропонувати замовникам заповнити анкету. Бажано, щоб кількість зібраних анкет сягала кількох сотень. Після завершення анкетування необхідно опрацювати анкети і узагальнити відповіді на питання, результати зафіксувати у відповідних документах. За результатами анкетування слід сформулювати звіт, в якому треба вказати мету і завдання анкетування, проблеми, які досліджувались, одержані результати, пропозиції для розв'язання проблем і прийняття рішень. Такий звіт повинен бути наданий вищому керівництву і враховуватися ним при прийнятті рішень щодо покращання якості послуг.

Приклади анкети для визначення задоволеності замовників якістю послуг та аналіз їх результатів подано у **Додатку 18**.

Орган місцевого самоврядування повинен аналізувати зібрану інформацію щодо потреб замовників і можливостей їх задоволення. Важливо, що б вона була оперативно опрацьована і проаналізована. До цього процесу повинні бути залучені як вище керівництво, так і керівники структурних підрозділів.

Для виконання нормативних вимог можуть бути прийняті рішення про достатність чи недостатність повноважень і ресурсів, про потребу додаткових дій (внесення змін до процедури надання, збільшення чисельності і/або навчання персоналу і т. ін.). Для виконання понаднормативних вимог замовників можуть бути прийняті рішення щодо спрощення процедури та скорочення термінів надання послуг, кращої поінформованості та консультування, створення належних умов у пунктах надання послуг, підвищення компетентності посадових осіб.

Уся інформація, яка стосується замовників і надання послуг (зокрема реєстр послуг, інформаційна картка), повинна бути достовірною і надана їм оперативно. Для цього необхідно визначити:

- обсяги її (інформацію про всі послуги, що надаються, порядок їх надання/отримання та зобов'язання щодо їх якості);
- способи передачі (сайт міської ради, засоби масової інформації, поширення прес-релізів, звітів і т. ін.);
- періодичність;
- відповідальних за підготовку та розповсюдження інформації.

При передачі інформації замовникам за їх зверненнями або скаргами повинна бути визначена процедура (схема) підготовки та надання відповідей на них. Така процедура (схема) повинна забезпечувати надання відповіді компетентною посадовою особою у встановлений термін і передбачати обробку запитів, що надійшли через різні канали (поштою, телефоном, електронною поштою, під час особистих прийомів тощо).

Орган місцевого самоврядування повинен контролювати і задовольняти не тільки законодавчі вимоги щодо послуг, але і вимоги замовників щодо них. У цьому полягає орієнтація на замовника, що є одним з основних завдань для тих органів місцевого самоврядування, які впровадили систему управління якістю.

## 4.7. ПОЛІПШЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

За визначенням, **поліпшення якості** є складовою управління якістю, яка зосереджена на збільшенні спроможності виконати вимоги до якості. А **постійне поліпшення** – це повторювана діяльність щодо збільшення цієї спроможності виконати вимоги.

На наш погляд, **головний шлях до поліпшення – глибокий аналіз всіх невідповідностей**, особливо у сфері надання послуг (обґрунтованих скарг замовників на невідповідні дії чи бездіяльність органу самоврядування), з метою виявлення причин невідповідності, та визначення і реалізація коригувальних та запобіжних дій з метою усунення невідповідностей та унеможливлення їх повторення у майбутньому.

Основою методів, застосовуваних для визначання потенційних поліпшень, можуть бути традиційні засоби підвищення якості, використовуючи такі джерела інформації:

- внутрішні оцінювання того, як персонал органу місцевого самоврядування розуміє політику у сфері якості;
- дієвість у досяганні цілей у сфері якості;
- результати функціонування процесу;
- вхідні дані від замовників і від інших зацікавлених сторін;
- аналіз взаємодії з іншими органами місцевого самоврядування чи з іншими органами влади.

Процес постійного поліпшення діяльності має передбачати розгляд скарг, отриманих від замовників, результати аудитів, наявність ресурсів, необхідних для того, щоб поліпшення можна було практично реалізувати.

### 4.7.1. Контроль діяльності

Контроль діяльності щодо якості повинен бути складовою управління якістю, яка має бути передусім зосереджена на виконанні вимог до якості послуг та покращання діяльності органу самоврядування в цілому.

Керівництво органу місцевого самоврядування повинно контролювати і оцінювати процеси, в тому числі ті, що стосуються послуг, на відповідність вимогам. Для цього необхідно періодично збирати дані та інформацію, на підставі яких можна було б робити висновки і приймати рішення щодо необхідних дій з поліпшення. Попередньо треба визначити:

- обсяг інформації та періодичність її надання;
- рівень, періодичність і методи аналізу;
- схему прийняття та контролю виконання рішень з поліпшення.

Орган місцевого самоврядування має користуватися прийнятними засобами для здійснення моніторингу та вимірювання своїх процесів управління якістю для аналізу результатів і для запровадження поліпшень. Моніторинг і вимірювання повинні давати можливість йому демонструвати, що послуги, які надаються, мають незмінно задовольняти потреби замовників і що система управління якістю задовольняє всі відповідні вимоги. Результативність системи управління повинна бути налаштована на постійне поліпшення якості послуг відповідно до обґрунтованих вимог замовників.

Моніторинг стосується всього переліку визначених процесів і насамперед тих, що встановлюють порядок надання послуг, а також Політики та намічених цілей, у яких відображені пріоритети діяльності органу місцевого самоврядування.

#### 4.7.2. Внутрішні аудити

**Внутрішній аудит** – суттєвий елемент системи внутрішнього контролю або механізм самоконтролю діяльності організації.

Завданням внутрішнього аудиту є допомога організації в результативному виконанні своїх обов'язків і призначень, визначення слабких місць, проблем взаємодії різних ділянок роботи, можливостей для поліпшення процесів, потреби в навчанні персоналу тощо.

Потрібно однозначно розуміти, що **метою проведення внутрішніх аудитів є** не пошук винних чи виявлення невідповідностей, а **пошук відповідностей у діяльності** виконавчих органів чи структурних підрозділів органу місцевого самоврядування. І лише якщо внаслідок детального вивчення питання, на підставі фактів, визначено наявність невідповідності (передусім системної) – необхідне проведення глибокого аналізу для усунення її та причини появи, а також запобігання можливості повторного виникнення.

За визначенням, **аудит** – це систематичний, незалежний і задокументований процес (3.4.1) отримання доказів аудиту (3.9.4) та об'єктивного їх оцінювання для визначення ступеня виконання критеріїв аудиту (3.9.3).

#### У чому суть такого визначення аудиту?

**Систематичний**, тому що повинна бути визначена періодичність його проведення.

**Незалежний**, тому що аудитор не може перевіряти свою роботу і свого підрозділу.

**Задокументований**, тому що треба розробити та затвердити процедуру його проведення.

**Отримання доказів аудиту** – означає зафіксувати записи, факти і інформацію, які підтверджують функціонування системи якості.

**Виконання критеріїв аудиту** означає перевірку, чи виконуються вимоги щодо: Політики якості, законодавчих або нормативно-правових документів, документації системи якості, стандарту ISO 9001 тощо.

Відповідно до вимог стандарту ISO 9001 (п. 8.2.2 Внутрішній аудит) організація повинна розробити та затвердити задокументовану процедуру здійснення внутрішнього аудиту та проводити його в заплановані проміжки часу, щоб встановити:

а) чи відповідає система управління якістю запланованим заходам, вимогам стандарту та вимогам до системи управління якістю, установленим організацією;

б) чи результативно її запровадили та підтримують.

Програму аудиту потрібно планувати з урахуванням статусу та важливості процесів і ділянок, що підлягають аудиту, а також результатів попередніх аудитів. Слід визначити критерії аудиту, об'єм аудиту, періодичність і методи проведення аудиту. Вибір аудиторів і проведення аудитів мають забезпечувати об'єктивність і неупередженість процесу аудиту. Аудитори не повинні здійснювати аудит своєї роботи.

Потрібно розробити задокументовану процедуру, щоб визначати відповідальність і вимоги щодо планування та проведення аудитів, складання протоколів і звітування про результати, а також вести протоколи аудитів і їх результатів.

Керівництво, відповідальне за ділянку, аудит якої проводять, повинне забезпечити невідкладне запровадження будь-яких необхідних коригувань для усунення виявлених невідповідностей, а також коригувальних дій для усунення їх причин. Потрібно, щоб подальші дії охоплювали перевірку вжитих заходів і звітування про його результати.

Як уже згадувалося раніше (див. розділ 1), ISO 9001 містить **рекомендації** щодо проведення аудиту систем управління якістю.

**Основними методами збору інформації при проведенні внутрішніх аудитів є:**

- аналіз документації системи якості;
- спостереження за роботою посадових осіб;
- бесіда з посадовими особами;
- будь-яка комбінація вищезазначених методів.

На етапі впровадження та розвитку системи управління якістю проведення внутрішніх аудитів забезпечує підтримку і подальший розвиток системи. В подальшому, коли система впроваджена, внутрішні аудити стають потужним інструментом, перш за все для керівників процесів, які під час проведення їх можуть використовувати висококваліфіковані кадри і потенціал експертів-аудиторів для проведення аналізу відповідності чи причин невідповідностей та розробки заходів для усунення проблем у своєму процесі.

Бажано у склад групи внутрішніх аудиторів для аудиту певних процесів включати посадових осіб із суміжних процесів чи процесів-споживачів цього процесу. Аудиторська група у такому складі має більше шансів виявити проблеми (невідповідності) та надати рекомендації з усунення причин виникнення проблем.

У процесі розробки процедури щодо проведення аудитів варто врахувати рекомендації стандарту ISO 19011, а саме:

1. Визначення переліку посадових осіб, яких треба затвердити як внутрішніх аудиторів, та потребу у проведенні періодичних навчань для них.
2. Порядок планування проведення аудитів, розробки програми.
3. Порядок визначення потреби проведення позапланових внутрішніх аудитів.
4. Порядок формування групи аудиторів і плану проведення аудиту.
5. Порядок підготовки до проведення внутрішнього аудиту.
6. Порядок проведення внутрішнього аудиту.
7. Порядок оформлення звіту щодо внутрішнього аудиту.
8. Порядок дій після аудиту.
9. Аналіз виконання програми аудиту, коригувальних та запобіжних дій.

Важливо і необхідно періодично проводити навчання та оцінювання знань внутрішніх аудиторів для забезпечення підтримки їх компетентності, яку вимагає стандарт ISO 9001.

**4.7.3. Виявлення і управління невідповідностями**

За визначенням, **невідповідність – це «невиконання вимог»**, тобто сформульованих потреб або очікувань, які є загальнозрозумілі або обов'язкові.

Вимоги можуть встановлюватись законодавчими і нормативно-правовими документами, документацією системи якості, стандартом ISO 9001, а також замовниками. Щодо

органу місцевого самоврядування, до невідповідностей повинні відноситись обґрунтовані скарги на дії виконавчих органів чи окремих посадових осіб.

Стандартом ISO 9001 (п. **8.3. Управління невідповідною продукцією**) визначено, що організація повинна розробити та затвердити задокументовану процедуру щодо управління невідповідною продукцією (послугою), тобто забезпечувати ідентифікацію та управління послугою, яка не відповідає встановленим до неї вимогам, щоб запобігти її непередбаченому наданню. В процедурі треба визначати засоби управління, а також пов'язані з ними відповідальність і повноваження стосовно розпорядження невідповідною послугою. Щодо невідповідної послуги організація повинна виконати одну чи кілька з наведених нижче дій:

- а) вжити заходів для усунення виявленої невідповідності;
- б) надати дозвіл на використання невідповідної послуги, надання або приймання за наявності позитивного рішення, яке ухвалила відповідна повноважна особа чи замовник;
- в) вжити заходів для недопущення початково передбаченого використання чи застосування невідповідної послуги;
- г) вжити заходів відповідно до наслідків (або потенційно можливих наслідків) невідповідності, якщо невідповідну послугу виявлено після її постачання чи після початку її використання.

Якщо невідповідну послугу виправлено, слід повторно її перевірити для доведення відповідності вимогам. Потрібно вести записи стосовно характеру невідповідностей, а також будь-яких подальших виконуваних дій, зокрема отриманих дозволів на поступки.

Згідно з вимогами стандарту повинна бути розроблена задокументована процедура для:

- ідентифікації послуг, які не відповідають встановленим вимогам;
- управління невідповідними послугами для запобігання їх надання;
- визначення управлінських дій, відповідальності та повноважень щодо поводження з невідповідними послугами;
- забезпечення реєстрації невідповідних послуг та прийнятих відповідних рішень.

Ідентифікація невідповідностей при наданні послуг відбувається шляхом порівняння вимог до надання послуг, які встановлюють визначені вище джерела, до тих, які фактично надаються органом місцевого самоврядування.

#### **Основними джерелами виявлення інформації про невідповідні послуги є:**

1. Звернення або скарги замовників.
2. Інформація від посадових осіб органу місцевого самоврядування.
3. Акти перевірки уповноваженими органами діяльності органу місцевого самоврядування.
4. Результати внутрішніх і зовнішніх аудитів.
5. Результати аналізування керівництвом системи якості.

Невідповідності повинні бути підтверджені компетентними особами органу місцевого самоврядування. Інформація про невідповідність, що надійшла з будь-якого джерела, реєструється тільки за наявності доказів.

Якщо невідповідність стосується надання послуги замовнику, то керівництво має здійснити одну з таких дій:

- прийняття невідповідної послуги без змін;
- повторне надання послуги, коли послуга вже була надана з певними невідповідностями;
- доопрацювання невідповідної послуги через проведення коригувальних або запобіжних дій і призупинення її надання;
- відмову від надання послуги.

Для прийняття одного з таких рішень і визначення управлінських дій, відповідальності та повноважень щодо поводження з невідповідними послугами, у органі місцевого самоврядування повинні бути визначені відповідальні посадові особи: або міський голова чи його заступники або керівники структурних підрозділів.

Якщо відповідальна посадова особа приймає рішення про те, що невідповідності при наданні послуг замовнику немає, тоді заявнику надається обґрунтована відповідь щодо цього.

Якщо відповідальна посадова особа приймає рішення про те, що невідповідність при наданні послуги замовнику мала місце, тоді ця послуга повинна бути надана повторно з усуненням цієї невідповідності.

При потребі доопрацювання невідповідної послуги відповідальна посадова особа приймає рішення про призупинення її надання та внесення змін у документи, які регламентують надання послуги. Внесення змін у документи відбувається відповідно до визначеної процедури.

У разі підтвердження неможливості в подальшому надання такої послуги, відповідальна посадова особа приймає рішення про припинення її надання, яке доводиться до відома всіх причетних. З реєстру послуг вилучається така послуга, а інформаційна і технологічна картки вилучаються згідно з визначеною процедурою.

У всіх випадках особі, яка виявила невідповідність при наданні послуги, надається відповідь відповідно до чинного законодавства.

Для управління виявленими невідповідними послугами (невідповідностями) повинні бути визначені відповідальні посадові особи, які мають реєструвати невідповідні послуги (невідповідності), аналізувати причини невідповідності, приймати відповідні рішення та виконувати коригувальні і/або запобіжні дії, які теж повинні реєструватися. Аналіз причини виникнення невідповідностей необхідно доводити до відома всіх причетних шляхом обговорення на нарадах різних рівнів чи іншими способами для уникнення повторного їх виникнення. Важливим є прогнозування виникнення невідповідностей для запобігання їх у майбутньому.

#### **4.7.4. Аналіз даних та інформації**

Орган місцевого самоврядування має **визначати і збирати дані та інформацію стосовно дієвості системи управління якістю та визначених процесів**, а також щодо послуг, які він надає. Їх, за можливості, слід отримувати з таких інформаційних джерел:

- дані аналізу з боку керівництва;
- інформація від персоналу й замовника;
- аналіз вимог щодо послуг;
- оцінки постачальників;
- результати дослідження рівня задоволеності замовників;
- результати аудитів;



- результати моніторингу процесів;
- ідентифікація послуг та інформація про невідповідні послуги.

Аналіз зібраних даних та інформації повинен здійснюватися регулярно. У цьому процесі беруть участь усі керівники органу місцевого самоврядування шляхом індивідуального розгляду відповідальним керівником та розгляду на нарадах усіх рівнів.

Необхідно визначити мінімальну періодичність такого аналізу та відповідальних за представлення даних та інформації. Результати аналізу та прийняті за його підсумками рішення повинні реєструватися (наприклад, у вигляді протоколів нарад). Якщо під час аналізу було підтверджено факт невідповідності, має бути проаналізована доцільність у розробленні коригувальних дій і/або запобіжних дій.

Результати аналізу даних треба застосовувати для підтримки процесу постійного поліпшення, що є невід'ємною частиною системи управління якістю.

Стандартом ISO 9001 (п. **8.4. Аналізування даних**) визначено, що організація повинна виявляти, збирати й аналізувати відповідні дані для доведення придатності та результативності системи управління якістю, а також для оцінювання того, де можливо постійно поліпшувати результативність системи управління якістю. Потрібно, щоб ці дані охоплювали результати моніторингу, а також дані з інших відповідних джерел. Аналізування даних має забезпечуватися інформацією про:

- а) задоволеність замовника;
- б) відповідність послуг вимогам до них;
- в) характеристики й тенденції змін процесів і послуг, зокрема, можливості виконання запобіжних дій;
- г) постачальників.

Приклад аналізування даних про результати моніторингу виконання розпоряджень міського голови, рішень виконавчого комітету подано у **Додатку 19**.

#### **4.7.5. Коригувальні та запобіжні дії**

**Коригувальні та запобіжні дії** – це інструмент органу місцевого самоврядування, який повинен ним використовуватись для управління невідповідностями в його діяльності. Якщо коригувальні дії виконуються щодо виявленої невідповідності, щоб усунути причину її виникнення, то запобіжні дії спрямовані на недопущення цієї невідповідності.

Орган місцевого самоврядування повинен використовувати механізм проведення коригувальних дій, щоб забезпечити запобігання чи зменшення можливості повторного виникнення невідповідності. Ці дії повинні бути реалізовані, якщо при аналізі даних про діяльність було виявлено факт невідповідності (невідповідність послуги, невідповідність системи, недосягнення цілей, підтверджені скарги замовників тощо) і підтверджена можливість повторення такої ситуації.

Стандартом ISO 9001 (п. **8.5.2. Коригувальні дії**) визначено, що організація повинна розробити та затвердити задокументовану процедуру щодо проведення коригувальних дій та виконувати їх для усунення причин невідповідностей, щоб запобігти їх повторенню. Коригувальні дії потрібно визначати відповідно до наслідків виявлених невідповідностей. Потрібно розробити документовану процедуру для встановлення вимог до:

- 1) аналізу невідповідностей (зокрема скарг замовників);

- 2) визначання причин невідповідностей;
- 3) оцінювання потреби в діях для забезпечення впевненості в тому, що невідповідності не виникатимуть повторно;
- 4) визначання та виконання необхідних дій;
- 5) реєстрування результатів виконаних дій;
- 6) аналізування результативності виконаних коригувальних дій.

Перед тим як будуть визначені коригувальні дії, посадові особи, визначені відповідною процедурою, повинні провести детальний аналіз причин виникнення невідповідності.

Коригувальні дії треба задокументувати, запротоколювати та довести до відома всіх причетних, щоб забезпечити їх результативне впровадження. Коригувальні дії повинні бути спрямовані на усунення причин невідповідностей для того, щоб запобігти їх повторенню. Якщо причина невідповідності знаходиться поза межами компетенції органу місцевого самоврядування (наприклад, недостатність повноважень та ресурсів), коригувальною дією може бути звернення до повноважних органів державної влади з відповідними пропозиціями.

За підсумками виконання коригувальних дій повинен перевірятися не тільки сам факт їх виконання, але й їх достатність для забезпечення того, що **ризик повторення невідповідності знижено** до прийнятного рівня.

Необхідно чітко визначити і **розмежувати коригувальні та запобіжні дії** – дати однозначну їх ідентифікацію.

Орган місцевого самоврядування повинен використовувати механізм проведення запобіжних дій, щоб забезпечити запобігання виникненню невідповідностей. Вони повинні бути реалізовані, якщо при аналізі даних про діяльність, аналізі законодавчих і нормативно-правових документів, документів системи якості було виявлено суттєвий ризик виникнення невідповідності (невідповідність послуги, невідповідність системи, недосягнення цілей, потенційні скарги замовників тощо).

Запобіжні дії треба задокументувати, запротоколювати та довести до відома всіх причетних, щоб забезпечити їх результативне впровадження. Запобіжні дії повинні бути спрямовані на упередження появи невідповідностей, для того щоб запобігти їх виникненню. Якщо ймовірність виникнення невідповідності знаходиться поза межами компетенції органу місцевого самоврядування (наприклад, у недостатності повноважень та ресурсів), запобіжною дією може бути звернення до повноважних органів державної влади з відповідними пропозиціями.

За підсумками виконання запобіжних дій повинен перевірятися не тільки сам факт їх виконання, але й їх достатність для забезпечення того, що **ризик виникнення невідповідності знижено** до прийнятного рівня.

Стандартом ISO 9001 (п. **8.5.3. Запобіжні дії**) визначено, що організація повинна розробити та затвердити задокументовану процедуру щодо проведення запобіжних дій та визначати їх для усунення причин потенційних невідповідностей, щоб запобігти їх виникненню. Запобіжні дії слід визначати відповідно до наслідків потенційних проблем. Потрібно розробити документовану процедуру для встановлення вимог до:

- 1) визначання потенційних невідповідностей і їх причин;
- 2) оцінювання потреби в діях для запобігання виникненню невідповідностей;
- 3) визначання та виконання необхідних дій;

- 4) реєстрування результатів виконаних дій;
- 5) критичного аналізу результативності виконаних запобіжних дій.

Поліпшення діяльності показано на прикладі звіту про аудит у **Додатку 20**.



## РОЗДІЛ 5

# СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВПРОВАДЖЕНА. ЩО ДАЛІ?

Від прийняття рішення до впровадження системи управління якістю може пройти немало часу. Це залежить від того, наскільки вище керівництво контролює цей процес і впливає на нього. Якщо міський голова чи представник керівництва (уповноважений за систему управління якістю) особисто беруть участь у цьому процесі, впливають на його розвиток на всіх етапах, то результат роботи щодо впровадження системи управління якістю переважно позитивний і триває не довше року.

**Результатом впровадження системи управління** повинно бути або інтегрування її в існуючу систему управління органу місцевого самоврядування або побудова на її основі нової системи управління. Всі розроблені і затверджені документи мають бути інтегровані в систему документації органу місцевого самоврядування.

Важливим у впровадженні системи управління якістю є те, наскільки вище керівництво контролює і мотивує персонал, який безпосередньо задіяний у цьому, бере участь в обговоренні і затвердженні документів, що розробляються, розуміє потребу у використанні механізмів внутрішнього (внутрішні аудити) та зовнішнього контролю (дослідження задоволеності замовника якістю послуг), проводить системно аналіз одержаних даних та інформації для прийняття рішень.

Впровадження системи управління якістю вимагає від вищого керівництва органу місцевого самоврядування розуміння того, що це початок постійного і неперервного процесу. Цей процес вимагає від нього постійної участі.

Впровадження системи управління якістю в органі місцевого самоврядування є першим кроком у постійному процесі поліпшення діяльності.

### Що далі?

Вище керівництво повинно особисто контролювати процес виконання затверджених документів, оскільки там описані всі дії і відповідальність щодо функціонування системи управління якістю.

#### **1. Реалізація принципу орієнтації на замовника повинна стати основним у діяльності кожної посадової особи.**

- Реалізація цього принципу полягає у реалізації ідеї служіння громаді, що має бути усвідомлено всіма посадовими особами. Для цього повинні створюватися нові форми і способи надання послуг громадянам, які б не тільки задовольняли, але і випереджали їхні бажання і очікування. Це стосується передусім спрощення процедури та створення якісних умов надання послуг. Прикладом може служити створення центрів надання адміністративних послуг, де за принципом «єдиного вікна» і «єдиного офісу» будуть надаватися всі або майже всі послуги громадянам і які повинні стати місцем спілкування влади і громади міста для вирішення будь-яких питань.

#### **2. Постійна актуалізація визначених процесів діяльності і затверджених документів** органу місцевого самоврядування і його структурних підрозділів, їх опису та управління ними, **а також формування нових процесів і затвердження нових документів**, виходячи з принципів Політики і цілей якості.

- Завдання вищого керівництва і керівників структурних підрозділів полягає в тому, що вони повинні періодично це робити згідно з визначеними у затверджених документах термінами. Впорядкування діяльності, як сукупності взаємопов'язаних процесів, є важли-

вим завданням для будь-якого органу місцевого самоврядування. Важливим є не тільки чіткий розподіл обов'язків між вищим керівництвом, делегування повноважень керівникам структурних підрозділів, але і формування Положень структурних підрозділів не на основі завдань і функцій, а на основі визначених процесів діяльності, які описані відповідними документами і в яких передбачено хто з посадових осіб задіяний та їхня роль і відповідальність. Це дасть можливість створити матрицю взаємозв'язку між структурними підрозділами і процесами, в яких вони будуть задіяні, та сформулювати схему практичної взаємодії процесів. Наступним кроком має стати створення процесно-орієнтованих положень і посадових інструкцій, для того щоб виміряти і оцінити участь кожної посадової особи у цих процесах.

### **3. Мотивація персоналу і залучення його до реалізації всіх завдань, які стосуються системи управління якістю.**

- Важливим є мотивація тих посадових осіб, які брали активну участь у впровадженні системи управління якістю, для підтримки їхньої подальшої активності у цьому. З досвіду впровадження можна безапеляційно стверджувати, що якщо в органі місцевого самоврядування не знайдеться кількох активних посадових осіб, які будуть забезпечувати цей процес «в робочому порядку», то результат впровадження може бути негативний. Надалі треба, щоб до таких осіб долучилися інші, хоча б по кілька осіб з кожного структурного підрозділу, для того щоб система управління якістю розбудовувалась і реально функціонувала. Завдання вищого керівництва всіма засобами стимулювати цих та усіх інших посадових осіб до активної підтримки функціонування системи.

### **4. Забезпечення ресурсами (матеріальними, фінансовими, людськими) повинно бути важливим чинником, який реально підтримує функціонування і розвиток системи управління якістю.**

- Завданням вищого керівництва є забезпечення ресурсами і контроль за їх наявністю. Для цього потрібно проводити періодичне аналізування потреб у ресурсах, планувати їх забезпечення та залучати фінанси з різних джерел, які сприятимуть покращанню інфраструктури, умов надання послуг громадянам та роботи посадових осіб, комп'ютеризації та інформатизації структурних підрозділів, впровадженню програмного забезпечення тощо.

### **5. Будь-яка діяльність, яка стосується системи управління якістю, повинна відображатися у повсякденній діяльності посадових осіб і включатися у всі плани їхньої діяльності.**

- Повинна бути єдина система планування діяльності. Якщо заходи, які стосуються функціонування системи управління якістю, будуть плануватися окремими документами, то результативність такої системи буде мінімальна. Періодично має відбуватися аналізування Політики і цілей якості, і це повинно бути відображено в планах діяльності. Те, що записано у Настанові з якості, як регламентуючому документі з якості, і інших документах системи управління якістю також однозначно повинно виконуватися всіма посадовими особами як і те, що записано, у Регламенті роботи виконавчих органів міської ради.

### **6. Принцип постійного поліпшення діяльності для всіх посадових осіб повинен стати одним з основних.**

- Те, що сьогодні здається найкращим і достатнім, уже завтра може не відповідати

вимогам часу і громади. Система управління якістю надає відповідні механізми і методи реалізації цього принципу постійного поліпшення. Такі механізми, як внутрішній (внутрішні аудити) і зовнішній контроль (дослідження задоволеності замовників послуг їх якістю) та використання методів збору даних та інформації про діяльність сприяють прийняттю рішень для її поліпшення. Виявлення та усунення невідповідностей у роботі і причин їх появи, запобігання цьому, а також активне поширення кращого досвіду в органі місцевого самоврядування – усе це сприятиме поліпшенню діяльності. Важливим є бажання самовдосконалення, а не пошук винних. Правильне використання цього принципу означатиме результативне функціонування системи управління якістю.

**7. Система управління якістю, як «вічний двигун».** Якщо вона впроваджена і почала функціонувати (працювати), то важливо не «зупиняти» її функціонування. Генератором цього вічного двигуна повинно бути вище керівництво. До системи управління якістю повинні звикнути всі посадові особи як до чогось необхідного і потрібного. Тому треба побудувати таку систему управління якістю, яка б допомагала працювати, а не створювала труднощі. Процес впровадження завжди буде виглядати затратним за будь-якими параметрами, але у майбутньому це повинно окупитися сторицею.

**Основне для розвитку системи управління якістю** – це детальний періодичний аналіз її вищим керівництвом, виявлення позитивних і негативних аспектів діяльності, адекватні коригувальні та запобіжні дії для усунення і появи невідповідностей, виключення упередження і пошуку винних, особливо серед посадових осіб середньої і нижчої ланок.

Розвиток системи управління якістю буде однозначно залежати від тих, хто і як її використовує. Від їхнього ставлення і застосування її і будуть залежати результати діяльності.

## РЕЗЮМЕ

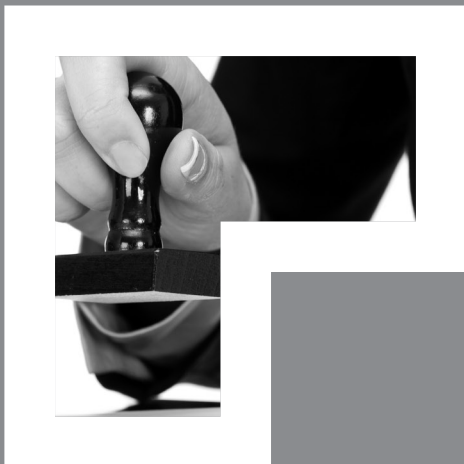
У цьому методичному посібнику ми подали наше розуміння системи управління якістю, виходячи з сьогоденного бачення і практичного досвіду її впровадження і функціонування в органах місцевого самоврядування. Ми не претендуємо на істину у трактуванні вимог стандарту і того, як треба їх виконувати. Те, що на сьогодні нам видається корисним і потрібним, уже завтра може бути поліпшено практичною діяльністю посадових осіб органів місцевого самоврядування, які використовують систему управління якістю.

Ми свідомі того, що не все, що варто було б описати в цьому посібнику, ми подали. Оскільки, на нашу думку, питання взаємозв'язку процесів в органі місцевого самоврядування в цілому і в кожному структурному підрозділі та питання моніторингу і оцінки процесу є одним із найскладніших і потребує більш детального дослідження, ми розкриємо його в наступних редакціях посібника.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Система управління якістю. Вимоги. ISO 9001:2008.
2. Система управління якістю. Вимоги. ДСТУ ISO 9001:2009.
3. Система управління якістю. Основні положення та словник. ISO 9000:2005.
4. Система управління якістю. Основні положення та словник. ДСТУ ISO 9000:2007.
5. Система управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. ISO 9004:2009.
6. Система управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. ДСТУ ISO 9004:2000.
7. Система управління якістю. Настанови щодо проведення аудитів. ISO 19011:2002.
8. Система управління якістю. Настанови щодо проведення аудитів. ДСТУ ISO 19011:2003.
9. Система управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2008 в суб'єктах місцевого самоврядування. ДСТУ IWA 4:2009 (IWA 4:2009, IDT).
10. Постанова КМУ від 11.05.2006 р. № 614 "Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади".
11. Методичні рекомендації щодо розроблення та впровадження систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 в органах виконавчої влади (Додаток 3 до спільного наказу Держспоживстандарту України та Голодержслужби України від 31.07.06 р. № 273/221).



**ДОДАТКИ**

## Додаток 1

**ТЕРМІНИ І ВИЗНАЧЕННЯ**

(згідно з ДСТУ ISO 9000:2007)

**3.1.1 якість (*quality*)** Ступінь, до якого сукупність власних характеристик (3.5.1) задовольняє вимоги (3.1.2).

**3.1.2 вимога (*requirement*)**

Сформульовані потреба або очікування, загальнозрозумілі чи обов'язкові.

**3.1.4 задоволеність замовника (*customer satisfaction*)**

Сприйняття замовником ступеня виконання його вимог (3.1.2).

**3.1.6 компетентність (*competence*)**

Доведена здатність застосовувати знання та вміння.

**3.2.3 система управління якістю (*quality management system*)**

Система управління (3.2.2) для спрямування та контролювання діяльності організації (3.3.1) щодо якості (3.1.1).

**3.2.4 політика у сфері якості (*quality policy*)**

Загальні наміри та спрямованість організації (3.3.1), пов'язані з якістю (3.1.1), офіційно сформульовані найвищим керівництвом (3.2.7).

**3.2.5 цілі у сфері якості (*quality objective*)**

Те, чого прагнуть або до чого прямують у сфері якості (3.1.1).

**3.2.7 найвище керівництво (*top management*)**

Особа (група осіб), яка спрямовує та контролює діяльність організації (3.3.1) на найвищому рівні.

**3.2.8 управління якістю (*quality management*)**

Скоординована діяльність зі спрямування та контролювання діяльності організації (3.3.1) щодо якості (3.1.1).

**3.2.9 планування якості (*quality planning*)**

Складова управління якістю (3.2.8), зосереджена на встановленні цілей у сфері якості (3.2.5) і на визначенні операційних процесів (3.4.1) та відповідних ресурсів, необхідних для досягнення цілей у цій сфері.

**3.2.10 контролювання якості (*quality control*)**

Складова управління якістю (3.2.8), зосереджена на виконанні вимог до неї.

**3.2.12 поліпшування якості (*quality improvement*)**

Складова управління якістю (3.2.8), зосереджена на збільшенні спроможності виконати вимоги до неї.

**3.2.13 постійне поліпшування (*continual improvement*)**

Повторювана діяльність щодо збільшення здатності виконати вимоги (3.1.2).

**3.2.14 результативність (*effectiveness*)**

Ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів.

**3.2.15 ефективність (*efficiency*)**

Співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами.

**3.3.1 організація (*organization*)**

Сукупність виробничих об'єктів та людей з розподілом відповідальності, повноважень та взаємовідносин.

**3.3.2 організаційна структура (*organizational structure*)**

Розподіл відповідальності, повноважень та взаємовідносин між працівниками.

### **3.3.3 інфраструктура (*infrastructure*)**

Система (3.2.1) споруд, обладнання та служб, необхідних для функціонування організації (3.3.1).

### **3.3.4 виробниче середовище (*work environment*)**

Сукупність умов, за яких виконують роботу.

### **3.3.5 замовник (*customer*)**

Організація (3.3.1) або особа, яка отримує продукцію (3.4.2).

### **3.3.6 постачальник (*supplier*)**

Організація (3.3.1) або особа, яка надає продукцію (3.4.2).

### **3.3.7 зацікавлена сторона (*interested party*)**

Особа (група осіб), яка зацікавлена у діяльності чи успіхові організації (3.3.1).

### **3.4.1 процес (*process*)**

Сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює входи на виходи.

### **3.4.2 продукція (*product*)**

Результат процесу (3.4.1).

### **3.4.5 методика (*procedure*)**

Установлений спосіб діяльності або здійснення процесу (3.4.1).

### **3.6.1 відповідність (*conformity*)**

Виконання вимоги (3.1.2).

### **3.6.2 невідповідність (*nonconformity*)**

Невиконання вимоги (3.1.2).

### **3.6.4 запобіжна дія (*preventive action*)**

Дія, яку виконують для усунення причини потенційної невідповідності (3.6.2) або іншої потенційно небажаної ситуації.

### **3.6.5 коригувальна дія (*corrective action*)**

Дія, яку виконують для усунення причини виявленої невідповідності (3.6.2) або іншої небажаної ситуації.

### **3.6.6 коригування (*correction*)**

Дія, яку виконують для усунення виявленої невідповідності (3.6.2).

### **3.7.1 інформація (*information*)**

Значущі дані.

### **3.7.2 документ (*document*)**

Інформація (3.7.1) та її носій.

### **3.7.4 настанова з якості (*quality manual*)**

Документ (3.7.2), який регламентує систему управління якістю (3.2.3) організації (3.3.1).

### **3.7.6 протокол; запис (*record*)**

Документ (3.7.2), в якому наведено одержані результати або докази виконаних робіт.

### **3.8.1 об'єктивний доказ (*objective evidence*)**

Дані, що підтверджують існування чи правдивість чогось.

### **3.8.7 аналізування (*review*)**

Діяльність, яку розпочинають для визначення придатності, адекватності і результативності (3.2.14) того, що розглядають, щоб досягнути установлених цілей.

### **3.9.1 аудит (*audit*)**

Систематичний, незалежний і задокументований процес (3.4.1) отримання доказів аудиту

(3.9.4) та об'єктивного їх оцінювання для визначання ступеня виконання критеріїв аудиту (3.9.3).

### **3.9.2 програма аудиту (*audit programme*)**

Один чи декілька аудитів (3.9.1), запланованих на конкретний період часу і спрямованих на досягнення конкретної мети.

### **3.9.3 критерії аудиту (*audit criteria*)**

Сукупність політик, методик (3.4.5) чи вимог (3.1.2).

### **3.9.4 доказ аудиту (*audit evidence*)**

Протоколи (3.7.6), виклади фактів чи інша інформація (3.7.1), що є істотними для критеріїв аудиту (3.9.3) і уможлиблюють їх перевірку.

### **3.9.5 дані аудиту (*audit findings*)**

Результати оцінювання зібраних доказів аудиту (3.9.4) за його критеріями (3.9.3).

### **3.9.6 висновок аудиту (*audit conclusion*)**

Підсумок аудиту (3.9.1), який формулює група з аудиту (3.9.10) в результаті розгляду всіх даних аудиту (3.9.5) з урахуванням його цілей.

### **3.9.7 замовник аудиту (*audit client*)**

Організація (3.3.1) чи особа, яка подає заявку на проведення аудиту (3.9.1).

### **3.9.9 аудитор (*auditor*)**

Особа з виявленими особистими якостями і доведеною компетентністю (3.1.6 і 3.9.14), необхідними для проведення аудиту (3.9.1).

### **3.9.10 група з аудиту (*audit team*)**

Один чи декілька аудиторів (3.9.9), які провадять аудит (3.9.1) за підтримки, якщо потрібно, технічних експертів (3.9.11).

### **3.9.12 план аудиту (*audit plan*)**

Опис видів діяльності та заходів з проведення аудиту (3.9.1).

### **3.9.13 сфера аудиту (*audit scope*)**

Обсяг та межі аудиту (3.9.1).

### **3.9.14 компетентність (*competence*)**

<Аудит> виявлені особисті якості і доведена здатність застосовувати знання та вміння.

### **3.10.1 система управління вимірюваннями (*measurement management system*)**

Сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, необхідних для забезпечення метрологічного підтвердження (3.10.3) та постійного контролю процесів вимірювання (3.10.2).

### **3.10.2 процес вимірювання (*measurement process*)**

Сукупність операцій для визначання значення величини.

### **3.10.3 метрологічне підтвердження (*metrological confirmation*)**

Сукупність операцій, необхідних для гарантування того, що вимірювальне оснащення (3.10.4) відповідає метрологічним вимогам (3.1.2) щодо його використання за призначенням.

## ТЕРМІНИ І ВИЗНАЧЕННЯ

(додатково рекомендовані для органу місцевого самоврядування)

**Вище керівництво** – міський голова, секретар ради, заступники міського голови.

**Керівництво органу місцевого самоврядування** – керівники структурних підрозділів та виконавчих органів міської ради.

**Представник керівництва (уповноважений за систему управління якістю)** – посадова особа із складу керівництва, яка наділена відповідними повноваженнями для забезпечення результативного функціонування системи управління якістю.

**Робоча група з упровадження системи управління якістю** – група посадових осіб, затверджена розпорядженням міського голови для розробки документів, впровадження, передачі знань та інформації з питань впровадження системи управління якістю.

**Керівники структурних підрозділів** – посадові особи, призначені керівництвом, які несуть відповідальність за функціонування процесів у підрозділі згідно з його положенням та посадовою інструкцією.

**Публічні послуги** – це послуги, що надаються за публічні кошти органами державної влади та місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні.

**Муніципальні послуги** – це послуги, що надаються органами місцевого самоврядування, а також органами виконавчої влади та підприємствами, установами, організаціями в порядку виконання делегованих органами місцевого самоврядування повноважень за рахунок коштів місцевого бюджету.

**Адміністративна послуга** – результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, який відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо).

**Реєстр адміністративних послуг** – перелік адміністративних послуг, що визначені і надаються органом місцевого самоврядування відповідно до повноважень, передбачених чинним законодавством та його нормативно-правовими документами.

**Інформаційна картка послуги** – документ, що містить необхідну інформацію для замовника щодо конкретної послуги.

**Технологічна картка послуги** – документ, що описує послідовність дій визначеною посадовою особою щодо надання конкретної послуги.

**Нормативно-правові документи органу місцевого самоврядування** – рішення міської ради, її виконавчого комітету, розпорядження міського голови, накази керівників структурних підрозділів, прийняті для вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування.

**Скарга** – звернення замовника щодо діяльності або бездіяльності посадових осіб органу місцевого самоврядування.

**Прозорість** – результат застосовуваних органом місцевого самоврядування процесів, методик, методів, джерел даних і припущень, доступних для всіх зацікавлених сторін і громадян та разом забезпечують впевненість у тому, що зацікавлені сторони обізнані зі своїми функціями, правами та обов'язками в органі місцевого самоврядування.

## Додаток 3

Додаток до рішення  
виконавчого комітету  
Луцької міської ради

від \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

## ПОЛІТИКА ЯКОСТІ

### виконавчих органів Луцької міської ради

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

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

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

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

*Заступник міського голови,  
керуючий справами виконкому*

*Юрій Вербич*

Додаток 1  
до розпорядження міського голови  
від 03.11.09 р. № 249(о)

## **ПОЛІТИКА ЯКОСТІ виконавчих органів Новоград-Волинської міської ради**

Система управління якістю є важливою складовою реалізації Стратегічного плану розвитку міста, Програми економічного і соціального розвитку міста та сприяє забезпеченню потреб громадян щодо надання якісних муніципальних послуг, підвищення результативності функціонування виконавчих органів Новоград-Волинської міської ради, створення сприятливого середовища для життя, праці, бізнесу та покращення добробуту територіальної громади міста.

### **Основні принципи Політики якості:**

- Основою діяльності виконавчих органів міської ради є сучасна модель управління якістю, що базується на вимогах міжнародного стандарту ISO 9001:2008.
- Керівництво міської ради забезпечує необхідні умови, ресурси для впровадження та результативного функціонування системи управління якістю.
- Якісне надання муніципальних послуг та задоволення потреб громади міста забезпечується відповідно до чинного законодавства України, нормативно-правових актів органів місцевого самоврядування та вимог стандарту ISO.
- Посадові особи виконавчих органів міської ради, усвідомлюючи власну відповідальність, підвищують свою кваліфікацію, що сприятиме покращенню діяльності органів місцевого самоврядування та підвищенню якості муніципальних послуг.
- Відкритість та прозорість діяльності виконавчих органів міської ради забезпечується шляхом інформування територіальної громади про підготовку й виконання суспільно-важливих рішень та затвердження розпорядчих документів.
- Політика якості доводиться до відома всіх посадових осіб виконавчих органів міської ради та громадськості міста.

*Керуючий справами  
виконавчого комітету міської ради*

*В.С.Янчук*



**Додаток 4**

Додаток 2  
до розпорядження міського голови  
від 03.11.09 р. № 249(о)

**Цілі якості  
виконавчих органів міської ради  
на 2009-2010 роки**

1. Розробити та впровадити документацію системи управління якістю у виконавчих органах міської ради – до 15.02.2010 р.
2. Провести два етапи внутрішніх аудитів – до кінця лютого 2010 р.
3. Одержати сертифікат якості – до кінця березня 2010 року.
4. Встановити засоби візуалізації для замовників у приміщенні міської ради: два стенди, два вказівники – до кінця березня 2010 р.
5. Створити локальну комп'ютерну мережу у приміщенні міської ради на 25 комп'ютерів – до 15.05.2010 р.
6. Забезпечити комп'ютерною технікою робочі місця не менше трьох посадових осіб – до 01.07.2010 р., не менше – 10 посадових осіб – до 30.12.2010 р.
7. Забезпечити доступ до мережі Internet та можливість електронного спілкування – не менше 25 посадових осіб – до 01.06.2010 р., не менше 35 посадових осіб – до 30.12.2010 р.
8. Створити Центр надання адміністративних послуг на першому поверсі приміщення міської ради та Центр соціальних послуг в управлінні праці та соціального захисту населення міської ради – до 30.06.2010 р.;
9. Провести не менше двох анкетувань громадян – до 01.12.2010 р.
10. Провести опитування громадян через офіційний сайт міської ради про роботу не менше 12 структурних підрозділів – до 30.12.2010 р.
11. Забезпечити участь у зовнішньому навчанні – не менше п'яти осіб – до 30.12.2010 р.
12. Забезпечити участь у семінарі щодо надання адміністративних послуг – не менше 20 посадових осіб – до 30.06.2010 р.

*Керуючий справами  
виконавчого комітету міської ради*

*В.С.Янчук*

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Заступник міського голови –  
керуючий справами

О.І.Степанюк

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2011 р.

**ЦІЛІ ЯКОСТІ**архівного відділу Тернопільської міської ради  
на 2011 рік

№ п/п	Назва цілі	Кількісна характеристика	Часова характеристика	Відповідальний за досягнення	Відповідальний за контроль	Відмітка про досягнення або коригування, дата
1.	Забезпечити комп'ютером робочі місця посадових осіб	1	до 01.07. 2011 р.	начальник відділу	заступник міського голови - керуючий справами	
2.	Провести анкетування громадян, щодо якості послуг, що надаються відділом	1	до 01.07. 2011 р.	головний спеціаліст	начальник відділу	
3.	Забезпечити стелажним обладнанням	120 м. пог.	до 01.12. 2011 р.	начальник відділу	заступник міського голови - керуючий справами	
4.	Створити електронну базу даних прийнятих рішень МР, МВК та розпоряджень міського голови	1	до 01.12. 2011 р.	начальник відділу	заступник міського голови - керуючий справами	

Начальник відділу \_\_\_\_\_ В.В.Скрипій \_\_\_\_\_ /дата/

**Витяг із зведених цілей виконавчих органів Луцької міської ради  
на 2011 рік**

<b>Цілі якості виконавчого органу</b>	<b>Відповідальний</b>	<b>Термін виконання</b>	<b>Форма звітності</b>
<b>Департамент соціальної політики</b>			
Облаштування локальної мережі департаменту соціальної політики та забезпечення її апаратними засобами в рамках проекту «Удосконалення системи соціальної допомоги»	Начальник відділу автоматизованої обробки інформації департаменту соціальної політики	Упродовж 2011 року	Письмовий звіт
Влаштування системи візуального інформування відвідувачів у громадській приймальні департаменту соціальної політики щодо звільнення столу для прийому та з питань надання соціальних послуг спеціалістами департаменту	Начальник відділу автоматизованої обробки інформації департаменту соціальної політики;  Начальник відділу прийому громадян департаменту соціальної політики	Упродовж 2011 року	Письмовий звіт
В рамках співпраці з громадськими організаціями соціального спрямування, виступати партнерами у проектах, що беруть участь у конкурсах міжнародних донорів на отримання грантів	Директор департаменту;  Директор територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) м. Луцька	Упродовж 2011р.	Письмовий звіт
<b>Управління містобудування та архітектури</b>			
Розробити та затвердити план зонування території м. Луцька	Начальник управління	Упродовж 2011 року	Рішення Луцької міської ради про затвердження плану зонування території
<b>Управління земельних ресурсів</b>			
Встановлення спеціалізованого програмного забезпечення (AutoCad Map, ArcView GIS)	Начальник управління	IV квартал 2011 року	Звіт

Керівник виконавчого органу \_\_\_\_\_  
( підпис )

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

## РОЗПОРЯДЖЕННЯ МІСЬКОГО ГОЛОВИ

від 27.08.09 р. № 195(о)

*Про початок впровадження системи управління якістю у виконавчих органах Новоград-Волинської міської ради згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2008*

Керуючись пунктами 2, 13, 18, 19, 20 частини четвертої статті 42 Закону України „Про місцеве самоврядування в Україні”, Указом Президента України від 03.07.09 №508 „Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг”, Постановами Кабінету Міністрів України від 11.05.06 №614 „Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади”, від 17.07.09 №737 „Про заходи щодо упорядкування державних, у тому числі адміністративних послуг”, рішенням міської ради від 28.02.08 №276 „Про Стратегічний план розвитку міста Новограда-Волинського” та з метою покращання послуг, що надаються виконавчими органами міської ради територіальній громаді, підвищення відповідальності кожного посадовця місцевого самоврядування за виконання дорученої ділянки роботи, удосконалення та зменшення документообігу, процесного підходу в роботі, підвищення професійного рівня працівників виконавчих органів міської ради:

1. Приступити до організації впровадження системи управління якістю у виконавчих органах Новоград-Волинської міської ради згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2008.
2. Призначити уповноваженим за систему управління якістю керуючого справами виконавчого комітету міської ради В.С.Янчука.
3. Затвердити склад робочої групи з впровадження системи управління якістю у виконавчих органах Новоград-Волинської міської ради згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2008 (Додаток 1).
4. Керівникам структурних підрозділів апарату виконавчого комітету міської ради, інших виконавчих органів ради (згідно з переліком, Додаток 2) розробити реєстр послуг, що ними надаються та перелік нормативних документів, на підставі яких надаються ці послуги. Надати ці матеріали голові робочої групи з впровадження системи управління якістю до 14 вересня 2009 року у паперовому та в електронному вигляді.
5. Контроль за виконанням цього розпорядження залишаю за собою.

Міський голова

М. П. Боровець

## РОЗПОРЯДЖЕННЯ МІСЬКОГО ГОЛОВИ №390-р

*Про внутрішніх аудиторів  
з впровадження та функціонування  
системи управління якістю  
в діяльність виконавчих органів  
Івано-Франківської міської ради*

З метою належної організації впровадження та функціонування системи управління якістю у виконавчому комітеті міської ради:

1. Затвердити список працівників виконавчого комітету міської ради, які виконуватимуть функції внутрішніх аудиторів із впровадження та функціонування системи управління якістю в діяльності виконавчих органів Івано-Франківської міської ради (додається).

2. Керівникам структурних підрозділів, в яких працюють посадові особи, призначені внутрішніми аудиторами, створити їм належні умови для проходження навчання та діяльності, а також забезпечити тісну співпрацю з працівниками, що будуть здійснювати внутрішній аудит у відділах, управліннях.

3. Контроль за виконанням розпорядження покласти на керуючого справами виконавчого комітету міської ради А.Лиса.

*Міський голова*

*Віктор Анушкевичус*

**ПЛАН-ГРАФІК**

впровадження ISO 9001:2008 у виконавчих органах міської ради  
(витяг)

№ теми і дата	Теми	Методика	Учасники	Результат	Термін отримання результату
1 27.01.11	Вступний аудит	Огляд і спостереження на основі переліку питань	Керівництво, структурні підрозділи	Звіт зі вступного аудиту	До 7 днів
2 09.02.11	Стандарт ISO 9000:2005 Стандарт ISO 9001:2008 Звіт зі вступного аудиту	Семінар	Вище керівництво, керівники структурних підрозділів, робоча група	Обговорення результатів вступного аудиту Організаційні питання щодо реалізації проекту	До 15 днів
3 23.02.11	Відповідальність керівництва. Політика якості і цілі якості, планування якості	Семінар	Вище керівництво, керівники структурних підрозділів, робоча група		До 30 днів
		Тренінг/консультація	Робоча група	Політика якості Цілі якості Планування заходів на виконання Політики і цілей	
		Тренінг/консультація	Керівники структурних підрозділів	Визначені цілі якості структурного підрозділу і план діяльності щодо їх виконання	
4 17.03.11	Управління процесами	Семінар/консультація	Керівники структурних підрозділів, робоча група	Сформовані: - основні процеси виконавчих органів; - структура опису процесу; - критерії та показники оцінки процесів; - методика моніторингу, вимірювання, аналізування; - сфери відповідальності посадових осіб	До 30 днів
		Тренінг/консультація	Керівники структурних підрозділів	Визначені процеси структурного підрозділу і описані згідно з заданою формою	
5	...				

Уповноважений за систему якості

\_\_\_\_\_ /підпис/ \_\_\_\_\_ /прізвище/ \_\_\_\_\_ /дата/

Консультант

\_\_\_\_\_ підпис/ \_\_\_\_\_ /прізвище/ \_\_\_\_\_ /дата/

## ВАРІАНТ ПЕРЕЛІКУ ОСНОВНИХ ПРОЦЕСІВ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЬКОЇ РАДИ

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



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

19.	8.5.2	Коригувальні дії	Процедура з проведення коригувальних і запобіжних дій (П-СУЯ/04)	Заступники міського голови	
20.	8.5.3	Запобіжні дії	Процедура з проведення коригувальних і запобіжних дій (П-СУЯ/04)	Заступники міського голови	

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

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Керуюча справами виконкому  
Черевченко Л.П.  
" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2011 року

## ПЕРЕЛІК

### основних процесів

відділу кадрової роботи та з питань служби в органах місцевого самоврядування

№ з/п	Шифр процесу	Назва процесу	Відповідальний за процес
1	07-01	Розробка річних планів роботи з кадрами	Завідуючий відділом
2	07-02	Визначення щорічної та перспективної (на 5 років) потреби в кадрах	Заступник завідуючого відділом
3	07-03	Формування замовлень на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації посадових осіб	Заступник завідуючого відділом
4	07-04	Укладання угод із закладами освіти на підготовку магістрів	Заступник завідуючого відділом
5	07-05	Підготовка статистичної звітності	Заступник завідуючого відділом
6	07-06	Аналізування якісного складу посадових осіб місцевого самоврядування	Заступник завідуючого відділом
7	07-07	Формування кадрового резерву	Головний спеціаліст
8	07-08	Проведення конкурсного добору посадових осіб місцевого самоврядування	Завідуючий відділом
9	07-09	Проведення стажування посадових осіб місцевого самоврядування	Заступник завідуючого відділом
10	07-10	Підготовка розпорядчих документів про прийняття та звільнення	Заступник завідуючого відділом
11	07-11	Складання щорічного графіка відпусток	Головний спеціаліст
12	07-12	Обчислення стажу служби в органах місцевого самоврядування	Заступник завідуючого відділом
13	07-13	Присвоєння рангів посадовим особам місцевого самоврядування	Заступник завідуючого відділом
14	07-14	Оформлення щорічних та додаткових відпусток	Головний спеціаліст
15	07-15	Оформлення документів на відрядження	Головний спеціаліст
16	07-16	Підготовка документів для застосування заохочення	Головний спеціаліст
17	07-17	Підготовка документів для застосування дисциплінарних стягнень	Завідуючий відділом
18	07-18	Проведення службових розслідувань	Завідуючий відділом

19	07-19	Підготовка документів для продовження терміну перебування на службі в органах місцевого самоврядування	Завідуючий відділом
20	07-20	Підготовка документів для призначення пенсій	Заступник завідуючого відділом
21	07-21	Ведення особових справ працівників	Головний спеціаліст
22	07-22	Видача службових посвідчень	Головний спеціаліст
23	07-23	Контроль розробки посадових інструкцій працівників	Завідуючий відділом
24	07-24	Організація проведення засідань атестаційної комісії	Головний спеціаліст
25	07-25	Проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами покладених на них завдань та обов'язків	Головний спеціаліст
26	07-26	Організація перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників	Заступник завідуючого відділом
27	07-27	Укладання контрактів із керівниками комунальних підприємств, установ та організацій	Головний спеціаліст
28	07-28	Розгляд пропозицій, заяв, скарг і звернень громадян	Завідуючий відділом

*Завідуючий відділом кадрової роботи*

*І. Костенецький*

*09 березня 2011 року*

**Додаток 8**  
Приклад

## МАТРИЦЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

(взаємозв'язку процесів і структурних підрозділів)  
(витяг, що стосується відділу кадрової роботи)

Код підрозділу		01	01.1	01.2	01.3	01.4	01.5	01.6	01.7	01.8	02	03	04	05	06	07
<b>Шифр процесу</b>	<b>Назва процесу</b>															
...	...															
07-11	Складання щорічного графіка відпусток	-	З	П	П	П	П	П	П	П	-	О П	-	-	-	В
07-13	Присвоєння рангів посадовим особам місцевого самоврядування	-	З	-	-	-	-	-	-	П	У	А О П	-	-	А О П	В
07-14	Оформлення щорічних та додаткових відпусток	-	З	-	-	-	-	-	-	П	У	А О П	-	-	А О П	В
07-15	Оформлення документів на відрядження	-	З	-	-	-	-	-	-	П	У	А О П	-	-	А О П	В
...	...															

Примітка 1

**Виконувані дії:**

А – аналізування; В – виконання; З – затвердження; К – контроль; О – оцінка; П – погодження; У – беруть участь.

Примітка 2

№ з/п

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Код підрозділу
1	Міська рада	01
2	Міський голова	01.1
3	Перший заступник міського голови	01.2
4	Секретар міської ради	01.3
5	Заступник міського голови	01.4
6	Заступник міського голови	01.5
7	Заступник міського голови	01.6
8	Заступник міського голови	01.7
9	Керуюча справами виконавчого комітету	01.8

<u>10</u>	Загальний відділ	<b>02</b>
<u>11</u>	Юридичний відділ	<b>03</b>
<u>12</u>	Організаційно – контрольний відділ	<b>04</b>
<u>13</u>	Відділ роботи за зверненнями громадян	<b>05</b>
<u>14</u>	Відділ бухгалтерського обліку, планування та звітності	<b>06</b>
	Відділ кадрової роботи та з питань служби в органах місцевого самоврядування	<b>07</b>
<u>15</u>	...	...

## Додаток 9

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
 Керуюча справами виконкому  
 Черевченко Л.П.  
 " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2011  
 року

## ПАСПОРТ ПРОЦЕСУ

**1. Назва процесу:** Присвоєння рангів посадовим особам місцевого самоврядування

**2. Шифр процесу:** 07-13

**3. Назва структурного підрозділу і керівник:**

Відділ кадрової роботи та з питань служби в органах місцевого самоврядування  
 Хмельницької міської ради.

Завідуючий відділом – І.Л. Костенецький

**4. Призначення процесу:** Присвоєння чергового рангу посадовій особі місцевого самоврядування, яка відпрацювала на займаній посаді два роки і до якої не застосовувались дисциплінарні стягнення.

**5. Учасники процесу (посада, дія, періодичність)**

№ п/п	Посада (в т.ч. залучена інша особа (-и) чи підрозділ (-и))	Дія	Примітка
1	Завідуючий відділом кадрової роботи	К	При підготовці проекту розпорядження
2	Заступник завідуючого відділом кадрової роботи	О	При підготовці проекту розпорядження
3	Головний спеціаліст кадрової роботи	В	При надходженні заяви
4	Завідуючий відділом бухгалтерського обліку	А	При надходженні проекту розпорядження
5	Завідуючий юридичним відділом	А	При надходженні проекту розпорядження

**В – виконує; К – контролює; О – оцінює; А – аналізує**

**6. Вхід процесу (звідки і що)**

№ п/п	Звідки (особа, підрозділ, за- мовник, орган влади)	Що (товар, послуга, робота, інформація, доку- мент та ін.)	Примітка
1	Від працівника міської ради	Подання керівника структурного підрозділу з відповідними візами керівників виконавчих органів ради та заступників міського голови	

**7. Вихід процесу (куди і що)**

№ п/п	Куди (особа, підрозділ, замовник, орган влади та ін.)	Що (товар, послуга, робота, інформація, документ та ін.)	Примітка
1	Завідуючий відділом кадрової роботи	Розпорядження міського голови	Присвоєний ранг
2		Обґрунтована відмова	

**8. Опис процесу (технологічна картка, блок-схема, текстовий опис)****9. Показники моніторингу та оцінки**

Параметр	Відповідальний за оцінку	Частота оцінки	Форма реєстрації оцінки	Відповідальний за аналіз	Частота аналізу	Форма реєстрації аналізу
% працівників, яким затримано присвоєння чергового рангу у вигляді заходів дисциплінарного впливу	Завідуючий відділом	Щомісячно	Звіт за місяць	Керуюча справами	Раз на рік	Інформація про організаційно-кадрову роботу за рік

**10. Записи**

№ п/п	Найменування запису та його шифр	Відповідальний за збереження	Місце зберігання (індекс справи за НС)	Термін зберігання
1	Запис до трудової книжки працівника та особової справи	Головний спеціаліст	07-20	75 років
2	Копія розпорядження міського голови	Головний спеціаліст	07-02	75 років

**11. Документи, що регламентують виконання процесу:**

1. Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування".
2. Закон України "Про державну службу".
3. Постанова Кабінету Міністрів України № 658 "Про затвердження Положення про ранги державних службовців".
4. Наказ Голодержслужби України від 31.03.2006 року № 106 "Про затвердження методичних рекомендацій щодо застосування Постанови Кабінету Міністрів України від 19 червня 1996 року № 658 "Про затвердження Положення про ранги державних службовців".

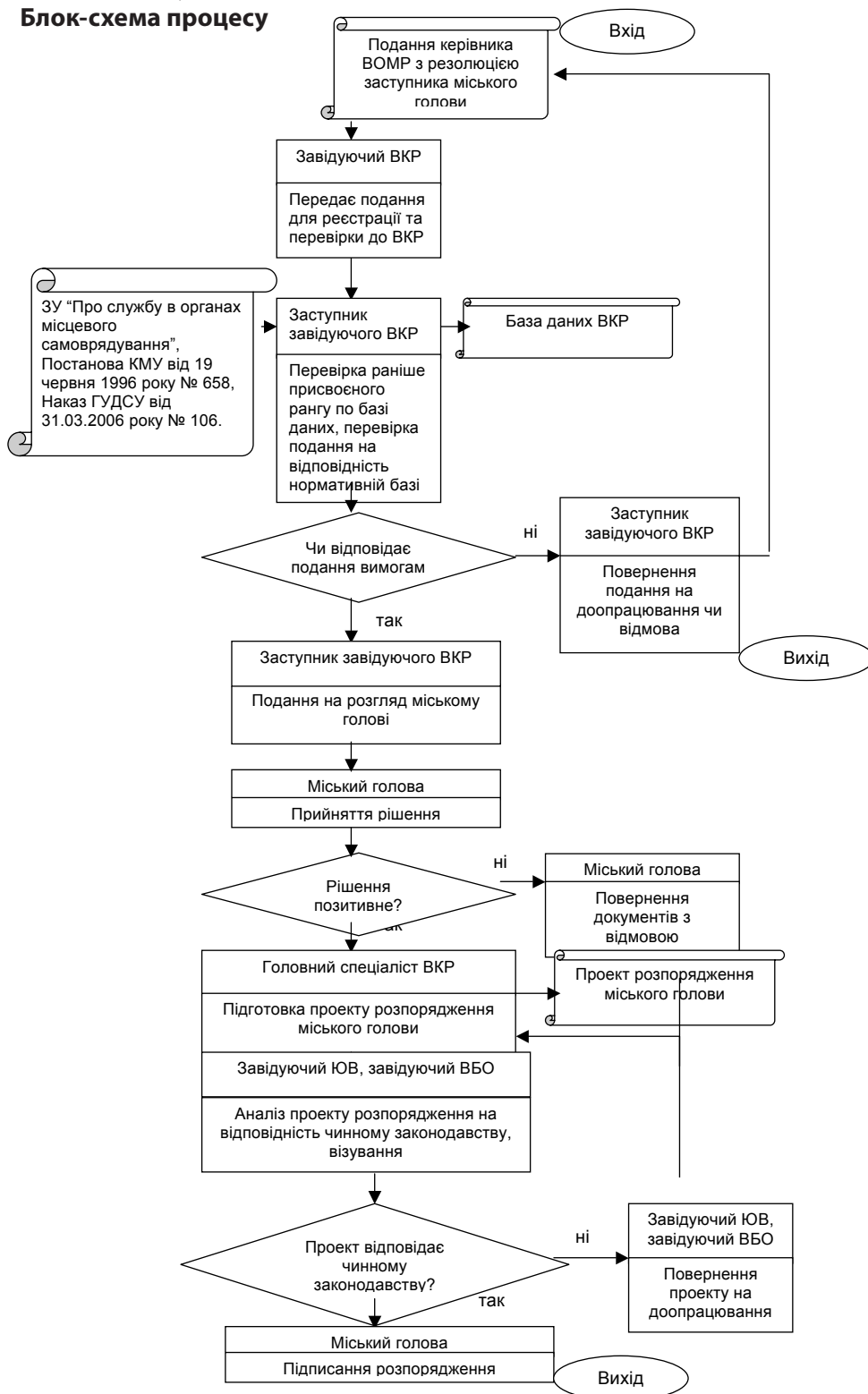
Завідуючий відділом кадрової роботи  
18 березня 2011 року

*І. Костенецький*



## 8. Опис процесу «Присвоєння рангів посадовим особам місцевого самоврядування» (витяг з Паспорта процесу)

### 1. Блок-схема процесу



## 2. Текстовий опис процесу

**Дія 1.** Регулярно у листопаді кожного року при формуванні міського бюджету з метою визначення суми коштів, необхідних для утримання апарату та виконавчих органів міської ради, відділ кадрової роботи та з питань служби в органах місцевого самоврядування (надалі – відділ кадрової роботи) визначає кількість посадових осіб виконавчих органів міської ради, яким може бути присвоєно черговий ранг. Зазначені відомості передає відділу бухгалтерського обліку та звітності.

**Дія 2.** Відділ бухгалтерського обліку та звітності проводить необхідні розрахунки і подає фінансовому управлінню пропозиції щодо визначення витрат на утримання апарату та виконавчих органів міської ради.

**Дія 3.** Фінансове управління закладає розрахунки відділу бухгалтерського обліку та звітності до проекту бюджету міста на наступний рік, що подається на затвердження сесією міської ради.

**Дія 4.** Після затвердження Державного бюджету та бюджету області на наступний рік сесія міської ради приймає рішення про затвердження міського бюджету.

**Дія 5.** Після затвердження бюджету щомісячно відділом кадрової роботи готуються проекти розпоряджень про присвоєння чергових рангів посадовим особам виконавчих органів міської ради згідно з поданнями керівників виконавчих органів міської ради.

**Дія 6.** Відділ кадрової роботи до початку нового місяця повідомляє керівників виконавчих органів міської ради про працівників, яким можливо у наступному місяці буде присвоєно черговий ранг. Подання щодо присвоєння рангу посадовій особі виконавчих органів міської ради, яка займає посаду, віднесена до III-VI категорій посад згідно зі статтею 15 Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування”, подається керівником виконавчого органу міської ради. Зазначене подання розглядається міським головою та з відповідною резолюцією направляється на виконання до відділу кадрової роботи.

**Дія 7.** Отримане подання опрацьовується на відповідність до вимог Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», відповідним постановам, розпорядженням Кабінету Міністрів України у частині віднесення посади до певної категорії, Постанови Кабінету Міністрів України від 19.06.96 року № 658, методичним рекомендаціям ГУДСУ, затвердженим Начальником Головдержслужби України від 31.03.06 р. № 106, за результатами чого міському голові вносяться відповідні пропозиції.

**Дія 8.** Міським головою приймається рішення щодо доцільності присвоєння чергового рангу або відмови.

**Дія 9.** Подання, що не відповідають вимогам нормативно-правових актів, зазначених у дії 7, повертаються до виконавчих органів міської ради для доопрацювання та приведення у відповідність. У разі потреби на запит відділу кадрової роботи до подання додаються необхідні документи та пояснення. При цьому розгляд подання відкладається до надходження зазначених документів.

**Дія 10.** У разі позитивного рішення міського голови відділом кадрової роботи готується проект розпорядження, що передається для аналізування на відповідність чинному законодавству до юридичного відділу та відділу бухгалтерського обліку.

**Дія 11.** Завізоване розпорядження підписується міським головою і передається до загального відділу для реєстрації та розсилки копій документів.

**Дія 12.** Копія розпорядження міського голови, що надійшла до відділу бухгалтерського обліку, планування та звітності, є підставою для встановлення доплати за ранг працівнику.

**Дія 13.** Відділ кадрової роботи долучає копію розпорядження про присвоєння чергового рангу до особової справи працівника та робить відповідні записи до його трудової книжки.

## ФОРМА РЕЄСТРУ ДОКУМЕНТАЦІЇ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

№ п/п	Назва документа	Місце зберігання документа
1	Закони України	
2	...	
3	Укази Президента України	
4	...	
5	Постанови Кабінету Міністрів України	
6	...	
7	Накази	
8	...	
9	Листи, роз'яснення, методичні рекомендації	
10	...	
11	Рішення сесії міської ради	
12	...	
13	Рішення виконавчого комітету	
14	...	
15	Розпорядження міського голови	
16	...	

**Примітка.**

Місце зберігання документа:

паперовий варіант – папка НС, електронний – адреса на комп'ютері.

## Додаток 11

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Керуюча справами виконкому  
\_\_\_\_\_ Л. Черевченко  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2011 р.

## РЕЕСТР ОСНОВНИХ ЗАПИСІВ

відділу кадрової роботи та з питань служби в органах місцевого самоврядування  
(витяг)

№ п/п	Шифр запису	Назва запису	Відповідальний за формування і зберігання	Спосіб зберігання	Місце зберігання	Термін зберігання
1	P3-07-01	Протоколи засідань конкурсних комісій із заміщення вакантних посад	Завідуючий відділом кадрової роботи	Паперовий	к.109	Постійно
2	P3-07-02	Журнал реєстрації вхідних документів	Головний спеціаліст відділу кадрової роботи	Паперовий	к.109	3 р.
3	P3-07-03	Протоколи засідань атестаційної комісії	Завідуючий відділом кадрової роботи	Паперовий	к.109	5 р.
4	P3-07-04	Журнал реєстрації видачі службових посвідчень	Головний спеціаліст відділу кадрової роботи	Паперовий	к.109	3 р.
5	P3-07-05	Журнал обліку особових справ	Головний спеціаліст відділу кадрової роботи	Паперовий	к.109	75 р.
6	P3-07-06	Довідки, видані співробітникам про місце роботи (копії)	Головний спеціаліст відділу кадрової роботи	Паперовий	к.109	3 р.
7	P3-07-07	Журнал реєстрації довідок та вихідної кореспонденції	Головний спеціаліст відділу кадрової роботи	Паперовий	к.109	3 р.
8	P3-07-08	Книга обліку руху трудових книжок	Головний спеціаліст відділу кадрової роботи	Паперовий	к.109	50 р.
...	...					

Завідуючий відділом кадрової роботи \_\_\_\_\_ І. Костенецький  
22.03.2011 року

**КАРТКА КВАРТАЛЬНОЇ АБО ПІВРІЧНОЇ ОЦІНКИ**

**виконання посадовими особами місцевого самоврядування  
посадових обов'язків і завдань**

за \_\_\_\_\_ місяць \_\_\_\_\_ рік

**I. Короткі дані про працівника:**

- 1.Прізвище та ім'я, по батькові \_\_\_\_\_  
 2.Посада \_\_\_\_\_  
 3.Управління, відділ \_\_\_\_\_

**II. Оцінка**

№ пп	Назва критерію оцінки	Кількість балів				
		1	2	3	4	5
	Виконання доручень керівників					
	Своєчасне виконання документів					
	Наявність випадків порушення трудової дисципліни					
	Вміння використовувати відповідні керівні документи					
	Якість виконуваної роботи: - чіткість, - старанність					
	Почуття відповідальності та обов'язку					
	Здібності знаходити контакти					
	Можливості та здатності до співпраці					
	Чуйність та особиста культура					
	Комунікабельність					

Загальна кількість балів \_\_\_\_\_

Хто оцінював \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (посада) ПІБ

**III. Висновок** керівника вищого рангу (на якому рівні знаходиться працівник, чи відповідає вимогам до займаної посади та визначення показників преміювання).

Оцінка	Розмір надбавки за високі досягнення у праці або за виконання особливо важливої роботи	Розмір премії	% зниження	
			надбавка	премії

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(посада)

\_\_\_\_\_

ПІБ

#### IV. Оцінку прийняв до відома:

Без зауважень \_\_\_\_\_

Із зауваженнями \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(підпис працівника)

#### V. Шкала балів та оцінок

Оцінка	Шкала балів
5 – відмінна	40-50
4 – добре	30-39
3 – допустима	20-29
2 – задовільна	15-19
1 – незадовільна	14 та нижчий

**Додаток 13**

Формуляр

ПОГОДЖЕНО  
Заступник міського голови

\_\_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)  
" \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ р.

**ПОТРЕБИ В НАВЧАННІ ПЕРСОНАЛУ**

на \_\_\_\_\_ рік

по \_\_\_\_\_  
(назва структурного підрозділу)

виконавчого комітету міської ради.

Тема навчання	Форма навчання	Дата	ПІБ	Посада

Керівник структурного підрозділу \_\_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)



Формуляр

"Затверджую"  
Міський голова

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(підпис)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 200\_\_р.

## РІЧНИЙ ПЛАН

**навчань посадових осіб органу місцевого самоврядування**  
на \_\_\_\_\_ рік

№ п/п	Назва навчального курсу	ПІБ	Посада	Підрозділ	Термін проведення навчання	Кількість годин	Місце навчання	Аналіз результатів виконання

Начальник відділу кадрів \_\_\_\_\_

**Звіт  
про проходження зовнішнього навчання**

\_\_\_\_\_ (ПІБ особи, яка проходила навчання)

\_\_\_\_\_ (займана посада)

У період із \_\_\_\_\_ проходив(ла) навчання в \_\_\_\_\_ за  
темою \_\_\_\_\_

На \_\_\_\_\_ розглядались такі питання: \_\_\_\_\_

Перелік отриманих матеріалів: \_\_\_\_\_

Під час навчання згідно з завданням була отримана така інформація: \_\_\_\_\_

Пропозиції щодо впровадження отриманих знань у роботі виконавчого органу міської ради (зауваження щодо навчання) \_\_\_\_\_

*Дата*

*Підпис особи, яка проходила навчання*

**Висновок особи, яка направила працівника на зовнішнє навчання:** \_\_\_\_\_

*Дата*

*підпис*

## Додаток 14

## ОЦІНКА ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ТОВАРІВ, РОБІТ І ПОСЛУГ

Критерії оцінювання постачальників товарів, виконавців робіт та послуг можуть бути такими:

1. Ціна;
2. Термін поставки товарів, виконання робіт, надання послуг;
3. Післяпродажне обслуговування, згідно з гарантійним терміном;
4. Умови розрахунків: відтермінування оплати або розкладання оплати на певний період часу.

Відповідно можна сформуванати таблицю для визначення середньої оцінки кожного постачальника на основі вказаних критеріїв.

№ п/п	Назва постачальника	Критерії оцінки (бали від 1 до 5)				Середня оцінка
		Ціна	Термін поставки	Післяпродажне обслуговування	Умови розрахунків	
Канцелярське приладдя						
1.	ТЗОВ СТОМІКС	3	4	5	4	4
2.	ПП Леополіс	4	3	4	4	3,75
Електроенергія						
1.	ПАТ Обленерго	3	5	4	4	4
Комп'ютерна та офісна техніка						
1.	Комп'ютерсервіс	4	4	4	3	3,75
2.	Фокстрот	3	3	4	4	3,5
3.	Комфі	4	3	4	3	3,5
Паливно-мастильні матеріали						
1.	ОККО	3	5	5	4	4,25
2.	Лукойл	4	4	4	3	3,75
3.	Шелл	3	3	4	4	3,5
4.	Гепард	4	3	4	3	3,5
...						
	...					

Додаток 1  
до розпорядження міського голови  
від 11.02.10 р. № 29(о)

## РЕЄСТР АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ Новоград-Волинської міської ради (витяг)

№ п/п	Шифр послуги	Найменування послуги	Нормативний акт, згідно з яким надається послуга	Вартість послуги (грн)	Нормативний акт згідно з яким визначено плату за послуги	Структурний підрозділ, який надає послуги, керівник	Адреса та телефон відповідальної особи за надання послуг
1	10/01	Видача свідоцтва про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця	Закон України „Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців”	34 грн	Закон України „Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців”	Відділ реєстраційно-дозвільних процедур міської ради Макарчук М.Г.	м. Новоград-Волинський, вул. Шевченка, 16, каб. 21 тел. 3-50-79
2	10/02	Видача свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи	- // -	170 грн	- // -	- // -	- // -
3	10/03	Видача установчих документів зі змінами для юридичної особи	- // -	51 грн	- // -	- // -	- // -
4	10/04	Видача реєстраційної картки зі змінами до відомостей про юридичну особу в ЄДР	-//-	Безоплатно	- // -	- // -	- // -

**Формуляр реєстру адміністративних послуг**  
(варіант 1)

№ з/п	Шифр послуги	Назва адміністративної послуги	Структурний підрозділ
1	2	3	4

**Формуляр реєстру адміністративних послуг**  
(варіант 2)

№ з/п	Шифр послуги	Назва адміністративної послуги	Структурний підрозділ, який надає послугу	Результат послуги
1	2	3	4	5

## ФОРМА ІНФОРМАЦІЙНОЇ КАРТКИ

Згідно з вимогами ISO 9001 Уведено в дію з _____ 2011 року	
Виконавчий комітет Тернопільської міської ради	
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА шифр послуги Назва послуги	

Розробник	Перевірено	Затверджую
Начальник _____ _____ ПІБ «__» _____ 2011 р.	Уповноважений з СУЯ _____ О.І.Степанюк «__» _____ 2011 р.	Міський голова _____ С.В.Надал «__» _____ 2011 р.

1	Орган, що надає послугу (місцезнаходження, режим роботи, до- відковий телефон та адреса електронної пошти)	
2	Місце подання документів	
3	Перелік необхідних документів	
4	Вартість послуги, реквізити для сплати	
5	Термін виконання послуги	
6	Результат послуги	
7	Спосіб і місце отримання відповіді	
8	Причина відмови	
9	Порядок оскарження	
10	Правова підстава	

ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА № 10/12  
Згідно з вимогами ISO 9001:2008

Назва послуги: Видача виписки з Єдиного державного реєстру

Виконавчий орган Новоград-Волинської міської ради: Відділ реєстраційно-дозвільних процедур, каб.21, 1 поверх, вул. Шевченка, 16, тел. 3-50-79

1.	Перелік необхідних документів	1. Заповнений запит на видачу виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (береться у державного реєстратора). 2. Документ, що засвідчує повноваження особи. 3. Документи, що підтверджують внесення плати за одержання виписки з Єдиного державного реєстру (квитанція або платіжне доручення).
2.	Термін виконання	2 робочих дні
3.	Оплата	17 грн. Одержувач – ДП „Інформаційно-ресурсний центр”, код – 33499803 МФО 300465 р/р № 26003301812 в ГОУ ВАТ „Ощадбанк”, м. Київ
4.	Відповідальний за виконання	Державний реєстратор виконавчого комітету Новоград-Волинської міської ради
5.	Підстава для відмови	1. Відсутній повний перелік необхідних документів для отримання виписки з Єдиного державного реєстру. 2. Запит подано не за місцем проведення державної реєстрації юридичної особи чи фізичної особи-підприємця. 3. Документи подані фізичною особою, яка не має на це повноважень. 4. Виписка з Єдиного державного реєстру не видається юридичній особі у разі наявності в Єдиному державному реєстрі запису про: - відсутність юридичної особи за її місцезнаходженням; - відсутність підтвердження відомостей про юридичну особу.
6.	Місце отримання відповіді	Кабінет № 21 виконавчого комітету Новоград-Волинської міської ради, I поверх
7.	Результат послуги	Виписка з Єдиного державного реєстру
8.	Порядок оскарження	1. Звернення до начальника відділу. 2. Звернення до міського голови. 3. Відмову у видачі виписки з Єдиного державного реєстру може бути оскаржено у суді.
9.	Відповідальність	Державні реєстратори за порушення законодавства у сфері державної реєстрації несуть дисциплінарну, цивільно-правову, адміністративну або кримінальну відповідальність у порядку, встановленому законом.
10.	Законодавча підстава	Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» від 15 травня 2003 р. № 755-IV. Наказ Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва «Щодо затвердження деяких нормативно-правових актів про надання відомостей з Єдиного державного реєстру осіб та фізичних осіб-підприємців» від 20.10.2005 р. № 97.

## ФОРМА ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КАРТКИ

Згідно з вимогами ISO 9001 Уведено в дію з _____ 2011 року	
Виконавчий комітет Тернопільської міської ради	
ТЕХНОЛОГІЧНА КАРТКА шифр послуги Назва послуги	

Розробник	Перевірено	Затверджую
Начальник _____ _____ ПІБ «__» _____ 2011 р.	Уповноважений з СУЯ _____ О.І.Степанюк «__» _____ 2011 р.	Міський голова _____ С.В.Надал «__» _____ 2011 р.

№ з/п	Етапи послуги	Посадова особа виконавчого органу	Дія				Термін виконання (днів)
			В	У	П	З	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.							
Загальна кількість днів (передбачена законодавством)							<input style="width: 50px; height: 30px;" type="text"/>

Умовні позначки: В – виконує, У – бере участь, П – погоджує, З – затверджує.



ТЕХНОЛОГІЧНА КАРТКА № 10/12  
Згідно з вимогами ISO 9001:2008

Назва послуги: Видача виписки з Єдиного державного реєстру  
Погодження

Виконавчий орган Новоград-Волинської міської ради: Відділ реєстраційно-дозвільних процедур, каб. 21, 1  
поверх, вул. Шевченка, 16, тел. 3-50-79

№ п/п	Етапи процесу надання послуги	Відповідальний (посадова особа підрозділу виконавчого органу)	Дія			
			В В	У У	П П	З З
1	2	3	4	5	6	7
1.	Перевірка наданого уповноваженою особою пакета документів на отримання виписки з ЄДР	Державний реєстратор	+			
2.	Перевірка відомостей про юридичну особу щодо підстав відмови у видачі виписки з ЄДР	Державний реєстратор	+			
3.	Перевірка документів уповноваженої особи, яка подала запит на отримання виписки з ЄДР	Державний реєстратор	+			
4.	Формування та відправка запиту на отримання виписки на сервер ЄДР з допомогою АРМ державного реєстратора	Державний реєстратор	+			
5.	Друкування отриманої виписки з ЄДР на відповідному бланку суворої звітності із зазначенням його серії та номера	Державний реєстратор	+			
6.	Завірення виписки з ЄДР підписом державного реєстратора та його іменною печаткою	Державний реєстратор	+			
7.	Копіювання виписки з ЄДР для долучення в реєстраційну справу заявника	Державний реєстратор	+			
8.	Видача виписки з ЄДР заявнику	Державний реєстратор	+			
Задіяні інші структурні підрозділи						
Загальна кількість днів (передбачена законодавством)			2			
Затверджено Міський голова Боровець М.П.  _____ /підпис/		Перевірено Уповноважений за СУЯ Янчук В.С.  підпис/ _____ /	Опрацьовано Відділ реєстраційно-дозвільних процедур Макарчук М.Г.  _____ /підпис/			

Примітка.

Умовні позначки: В – виконує; У – бере участь; П – погоджує; З – затверджує.

## АНКЕТА

**Моніторинг громадської думки щодо оцінки якості надання адміністративних послуг населенню Тернопільською міською радою**

### Шановні громадяни !

Керівництво міської ради просить Вас відповісти на запитання, що допоможуть нам зрозуміти Ваше ставлення до вирішення звернень.

### Персональні дані

**Вік:**  18-29 років;  30-44 років;  45 - 59 років;  60 і більше років.

**Стать:**  чоловіча  жіноча

1. Питання, з якими Ви зверталися до міської ради:	отримання дозвільного або іншого документа запит про отримання консультації або якого-небудь виду інформації інше питання (вказати) _____ _____
2. Чи було питання розглянуто у термін згідно із законодавством?	так ні не розглянуто взагалі (відповідь не надана, хоча терміни минули)
3. Чи задоволені Ви результатом розгляду Вашого звернення?	так ні (чому?) _____
4. Чи уважно та з розумінням до Вас поставились посадові особи міської ради?	так ні (чому?) _____
5. Чи достатньо у Вас інформації щодо виду і способу надання послуг, що Вам надаються?	так, достатньо інформацією не володію, але співробітники органу охоче інформують про це за моїм запитом інформацією не володію, ніхто нею не ділиться. Дізнатися що-небудь про види і порядок надання послуг дуже важко

**Дякуємо Вам за відповіді**

## АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ

### про результати проведеного дослідження задоволеності замовників наданими адміністративними послугами у виконавчих органах Луцької міської ради

Відповідно до розпорядження міського голови від 26.11.2009 р. №629 «Про проведення дослідження задоволеності замовників наданими адміністративними послугами» у виконавчих органах міської ради впродовж грудня 2009 року було проведено дослідження задоволеності замовників рівнем наданих адміністративних послуг. Опитування проводилося шляхом анкетування, згідно з Інструкцією дослідження задоволеності рівнем наданих адміністративних послуг у виконавчих органах міської ради.

Метою цього дослідження стало визначення того, якою мірою замовники задоволені адміністративними послугами, що надаються виконавчими органами міської ради, а також вивчення їхніх пропозицій для поліпшення якості надання адміністративних послуг.

У ході аналізу використано 602 заповнені анкети (під час минулорічного подібного дослідження – 389), що дає підстави стверджувати про достатньо об'єктивну картину дослідження з відносно незначним рівнем похибки.

Як свідчать результати опитування, більшість замовників змогли задовольнити свою потребу і отримати відповідну послугу в повному обсязі вже після першого звернення (56,1%). Щодо решти, то фактично зберігається минулорічна тенденція: звернення клієнтів до міської влади характерні тим, що майже половині з них (43,9%) доводиться звертатися кілька разів до виконавчих органів (торік таких було 48,4%).

Більшість із тих, хто не отримав послугу після першого звернення, серед причин цього вказали ту, що для вирішення питання потрібен час (55,3%), ще 16% замовникам не вистачало необхідних документів. Лише 6% замовників послалися на те, що це обов'язки іншого виконавчого органу, 4,2% – що звернулись у неприйомний день.

Переважна більшість замовників задоволені **доступністю інформації**, яка їх цікавила. Перед відвідуванням виконавчого органу майже дві третини замовників (63,1%) цікавилися інформацією про його роботу, тобто на прийом ішли підготовленими. Найбільше замовників цікавили режимом роботи (58,2%), переліком послуг (41,3%), контактними телефонами (33,2%) та місцем розташування виконавчого органу (26%).

Понад три чверті замовників почерпнули необхідні відомості зі стендів з інформацією, що розміщені у виконавчому органі (76,1%). Абсолютна більшість відзначили наявність на стендах переліку послуг, інформаційних карт, що надаються у виконавчому органі (81,1%), достатню кількість бланків (формулярів) для написання звернень (88,4%), наявність зразків заповнення заяв, документів (89,2%).

Разом із тим доводиться констатувати, що замовники вкрай мало використовують новітні технологічні засоби комунікації. Так, лише 2,7% опитаних використовували для отримання інформації Інтернет. Ще 3,2% – дізналися необхідну інформацію з реклами, буклета, ЗМІ. На запитання «Чи є корисною інформація, що подається на сайті міської ради?» більше половини опитаних (51,2%) відповіли, що не користуються Інтернетом. Для третини замовників (32,6%) інформація із сайту є корисною, для 2,2% – ні.

Головний же підсумок дослідження щодо доступності інформації такий: 86,2% опитаних задоволені наданням довідкової інформації відповідальним працівником (секретарем) виконавчого органу; 57,1% опитаних вважають інформацію про надання послуг у виконавчих органах доступною, ще 12,6% – повністю доступною. Тією чи іншою мірою незадоволені доступністю інформації – 9,8% опитаних.

Загалом позитивно оцінили замовники **якість послуги**, отриманої у виконавчому органі. 45% опитаних не довелося чекати на надання послуги (консультації, інформації), вистоюючи в чергах, вони отримали її відразу ж. Ще 26,3% чекали на надання такої послуги в межах 10 хвилин. Лише незначна кількість респондентів зізналися, що чекали на отримання адміністративної послуги до 30 хвилин (7,8%) та до 1 години (2,3%).

Як наслідок, рівень задоволеності роботою працівників виконавчих органів виявився достатньо високий. Дуже задоволені працівниками виконавчих органів – 29,6% опитаних; задоволені – 49,7%; відносно задоволені – 9,1%, не задоволені – 2,8%.

Про належну якість надання адміністративних послуг свідчить і той факт, що лише одиниці із замовників (3,7%) після відвідування виконавчих органів зверталися зі скаргами на його діяльність до судових інстанцій.

Переважно позитивно оцінили замовники **враження, що на них справили умови для відвідувачів** у приміщенні виконавчого органу. За переважною більшістю критеріїв (наявність заповнених зразків заяв, наявність паперу, ручок, місця для очікування, стільці, чистота, наявність телефону, санітарно-гігієнічний вузол, місце розташування приміщення, місце паркування, транспортне сполучення тощо) умовами для відвідувачів опитані залишилися задоволені або дуже задоволені.

Деяко нижчі показники в цьому плані щодо наявності питної води (17,8% невдоволених), роботи гардеробів (14,1% невдоволених) та наявності аптечки (13,3% невдоволених).

Тривожним сигналом є те, що більше половини опитаних (51,3%) вважають, що у виконавчих органах не створені умови для доступу та пересування осіб із обмеженими фізичними можливостями.

Загалом понад три чверті респондентів (76,6%) задоволені режимом роботи виконавчого органу. З числа тих, хто хоче змінити режим роботи, 20,8% опитаних виявили бажання, аби виконавчий орган працював до 18.00; 19,1% замовників хочуть, щоб виконавчі органи працювали з 9.00, ще 17,1% респондентів – за те, щоб субота була прийомним днем.

У цілому роботу виконавчих органів міської ради учасники дослідження оцінили переважно позитивно. **19,4% опитаних поставили оцінку «відмінно»** (торік – 13,5%); **57,8% – «добре»** (торік – 57,7%). Разом із тим, задовільною роботу виконавчих органів міської ради в цілому вважають 10,8% респондентів (торік – 25,3%), незадовільною – 2,5% (торік – 3,6 % опитаних).

Проведений аналіз засвідчує сталу тенденцію до зменшення кількості замовників, незадоволених якістю надання адміністративних послуг, що, в свою чергу, зумовлено підвищенням якості надання адміністративних послуг у виконавчих органах міської ради.

Цей аналіз дає можливість зробити висновок про зростання загальної культури замовника. Це проявляється в адекватній оцінці сприйняття замовниками того факту, що значна частина питань чи проблем, із якими вони звертаються до виконавчих органів, потребує додаткового часу для їх вирішення або ж надання додаткових документів.

Аналіз результатів проведеного дослідження дає можливість означити такі рекомендації:

- запровадити ряд заходів, спрямованих на популяризацію електронних засобів комунікації з виконавчими органами Луцької міської ради, а також служби оперативного реагування 0-80 та «гарячої лінії» міського голови;
- постійно поширювати довідкову інформацію про розташування виконавчих органів міської ради із зазначенням кабінетів, годин прийому, а також про перелік послуг, що надаються виконавчими органами міської ради, у засобах масової

інформації, в мережі Інтернет, на інших інформаційних носіях на території міста Луцька;

- провести навчання з питань додержання працівниками професійної етики та культури ділового спілкування.

Керівникам виконавчих органів міської ради необхідно:

- посилити відповідальність працівників за якість надання адміністративних послуг;
- забезпечити оперативний, якісний розгляд усіх звернень замовників та суворе дотримання термінів розгляду звернень відповідно до чинного законодавства;
- поінформувати міського голову про проведену роботу із підвищення рівня надання адміністративних послуг замовникам.

*Директор департаменту інформаційної політики  
Начальник відділу звернень громадян*

*О.Пирожик  
Л.Карп'як*

## ПІДСУМКИ АНКЕТУВАННЯ

**з питань дослідження задоволеності замовників рівнем надання послуг**  
(витяг)

	1.Аналіз звернень до підрозділу	2.Чи отримали Ви послугу, за якою звернулося ?			3.Як Ви оцінюєте рівень надання послуги ?			4.Чи допомогли Вам інформ. таблиці ?		5.Чи вручили Вам інформ. картку ?			6.Чи доступна та зрозуміла консультація ?		
		так	ні	частково	Повністю задоволений	Задоволений	Не задоволений	так	ні	так	ні	не знав	так	ні	частково
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Апарат виконавчого комітету	71	38	19	14	9	43	19	56	15	19	24	28	35	16	26
	%	53,5	26,8	19,7	12,7	60,6	26,7	78,9	21,1	26,8	33,8	39,4	49,3	22,5	36,6
Загальний відділ	12	8	2	2	4	5	3	10	2	5	4	3	7	2	3
Відділ економічного розвитку, підтримки підприємництва та туризму	5	5				4	1	4	1	1	2	2	4		1
Відділ державної реєстрації, адміністрування дозвільного центру та системи управління якістю	20	19		1	4	16		15	5	10	9	1	14		6
Юридичний відділ	5	4	1		1	3		3	1	1	1	2	4		

Відділ забезпечення депутатської діяльності та зв'язків із громадськістю	1		1	1		1				1						1
...																
Відділ архітектури	29	16	6	7	4	16	9	19	10	9	6	14	14	2		13
Центр зайнятості	10	7	1	2	5	3	2	8	2	5	3	2	4	2		4
Пенсійний фонд	21	14	2	5	2	15	4	17	4	6	11	4	9	3		9
Держкомзем	1	1					1		1		1					1
Міський голова	6	1	2	3	1	2	3	1	3	3			3	2		1
Не звертались	89															
УСЬОГО анкет	845															
Аналіз звернень	756	482	99	155	237	324	148	530	91	240	226	195	420	101		202
	%	64	13	20	31	43	20	70	12	32	30	26	56	13		27

### 7. Чи задовольняє Вас рівень висвітлення діяльності міської ради в засобах масової інформації ради?

- у газеті «День за днем»  так 479  68,03%  ні 65  9,23%  
 частково 160 22,7%
- у бюлетені «Громада і влада»  так 315  44,7%  ні 105  14,9%  
 частково 137 19,5%
- на радіо «Імідж - FM»  так 210  29,8%  ні 163  23,2%  
 частково 179 25,4%

### 8. Чи використовуєте Ви з метою отримання інформації про надання послуг Управліннями та відділами міської ради веб-сайт міста ?

- так 225 28,2%  ні 394 49,3%  Не знав, що такий існує 180 22,5%

**9. Чи задовольняє Вас графік прийому спеціалістами Управління та відділів міської ради в Інформаційно-консультативному центрі міської ради ?**

так 515 72,2%                       ні 198 27,8%

**10. Чи покращився рівень надання послуг населенню працівниками Управління та відділів міської ради у порівнянні з 2009 роком?**

так 375 47,05%                       ні 116 14,6%                       Не можу визначитись 306 38,4%

**11. Як Ви в цілому оцінюєте роботу міської ради у 2010 році з надання адміністративних послуг населенню за п'ятибальною системою ?**

5  198 26,7%                      4  334 45,0%                      3  155 20,9%

2  25 3,37%                      1  30 4,04%

**Середня оцінка 3,87**



## Додаток 19

## АНАЛІЗУВАННЯ ДАНИХ ТА ІНФОРМАЦІЇ

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Міському голові

Романюку М.Я.

## ІНФОРМАЦІЯ

**про результати моніторингу виконання розпоряджень міського голови,  
рішень виконавчого комітету за I квартал 2011 року**

Відповідно до листа заступника міського голови, керуючого справами виконкому Вербича Ю.Г. про організацію контролю у виконавчих органах міської ради 34 виконавчі органи міської ради надали інформацію про хід виконання розпоряджень міського голови, рішень виконавчого комітету за I квартал 2011 року.

Узагальнені результати моніторингу всіх звітів наведені в таблиці:

№ з/п	Найменування виконавчих органів міської ради	Кількість документів, завдань, інформація про виконання яких надана у звіті				Примітка
		кількість документів, направлених на виконання	кількість завдань, що необхідно виконати	виконано завдань	не виконано завдань	
	Департамент житлово-комунального господарства	27	50	50 + 39 89	2	У звіті надано детальну інформацію про хід виконання завдань, доведених департаменту рішеннями виконкому, розпорядженнями міського голови. До кількості виконаних завдань включено 39 рішень виконкому, що готувалися департаментом відповідно до плану роботи на I квартал 2011 року (у тому числі 19 – підготовлених відділом реєстру житлового фонду). Не виконано: - одне завдання, пов'язане зі звітом керівника КП «Зелене господарство м. Луцька», у зв'язку зі зміною керівника; одне завдання щодо укладення(поновлення) угод з підприємствами-виробниками, закладами торгівлі щодо підтримки ними запасів матеріальних ресурсів та доставки їх до місця виникнення надзвичайної ситуації.

	Управління Економіки	11	16	16 <u>+23</u> 39	5	У звіті надано детальну інформацію про виконання управлінням завдань, доведених рішеннями виконкому, розпорядженнями міського голови. До кількості виконаних завдань включено 23 проекти рішень виконкому. З плану роботи виконкому на I квартал не внесено на розгляд виконкому питання: - «Про стан сталого енергетичного розвитку міста Луцька» (січень); - «Про Муніципальний Енергетичний План міста Луцька» (січень) (перенесені на II квартал 2011 року відповідно до плану роботи виконкому); - «Про виконання Стратегічного плану економічного розвитку міста, внесення змін та доповнень» (березень); - «Про Стратегічний план підвищення конкурентоспроможності й економічного розвитку субрегіону в адміністративно-територіальних межах міста Луцька, Ківерцівського, Луцького районів Волинської області та міста Рівного і Рівненського району Рівненської області» (березень) (не розглядалось і не перенесене на II квартал).
	Управління розвитку підприємництва та реклами	17	20	20 <u>+29</u> 49	-	У звіті надано детальну інформацію про виконання завдань, підтверджену конкретними даними. До кількості виконаних завдань включено 29 підготовлених управлінням проектів рішень виконкому міської ради.
	Відділ кадрової роботи та нагород	47	6	6	-	Надано перелік усіх документів, що надійшли у відділ; з них лише 6 містили пункти про виконання, інші надіслані до відомо.
	Відділ звернень громадян	5	5	5 <u>+2</u> 7	-	До кількості виконаних завдань включено два підготовлених відділом проекти рішень виконкому.
...і так далі по всіх підрозділах відповідно до штатної структури						

Найбільш детальну інформацію про виконання розпоряджень міського голови, рішень виконавчого комітету міської ради надали:

- департамент соціальної політики;
- департамент житлово-комунального господарства;
- управління розвитку підприємництва та реклами;
- управління з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення;
- відділ інформаційної роботи.

Найбільше завдань упродовж I кварталу 2011 року виконали (з врахуванням підготовлених проектів рішень виконкому):

- управління містобудування та архітектури (203);
- служба у справах дітей (137);
- відділ управління майном міської комунальної власності (57);
- департамент житлово-комунального господарства (39, з них 19 – відділ реєстру житлового фонду);
- управління розвитку підприємництва та реклами (29);
- управління економіки (23).

## **Узагальнена інформація про хід виконання окремих документів**

**Рішення виконавчого комітету міської ради від 16.12.2010 р. № 824-1 «Про план роботи виконавчого комітету Луцької міської ради на I квартал 2011 року»:**

У першому кварталі 2011 року відбулось 8 засідань виконавчого комітету міської ради (у тому числі - 3 позачергових), на яких було ухвалено 554 рішення (для порівняння: у I кварталі 2010 року відбулось 9 засідань виконкому, ухвалено 669 рішень).

Із запланованих до розгляду на засіданнях виконкому 51 питання розглянуто 42.

Розгляд чотирьох питань відповідно до плану роботи виконкому перенесено на II квартал 2011 року (виконавець – управління економіки):

- Програма створення страхового фонду документації м. Луцька на 2011-2013 роки;
- муніципальний енергетичний план;
- План сталого енергетичного розвитку міста Луцька;
- облаштування зупинок на вимогу пасажирів на автобусних маршрутах.

Не розглядалися і не були перенесені на II квартал чотири питання:

- Про муніципальну концепцію впровадження роздільного збору відходів (Б.Г.Сорока);
- Про виконання Стратегічного плану економічного розвитку міста, внесення змін та доповнень (Л.М. Ковпак);

- Про Стратегічний план підвищення конкурентоспроможності і економічного розвитку субрегіону в адміністративно-територіальних межах міста Луцька, Ківерцівського, Луцького районів Волинської області та міста Рівного і Рівненського району Рівненської області (Л.М.Ковпак).

Звіт керівника комунального підприємства «Зелене господарство м. Луцька» не заслуховувався через зміну керівника підприємства.

Звіт керівника Луцького підприємства електротранспорту В.В. Пуца заслуховувався на сесії міської ради (рішення міської ради від 26.01.2011 р. №5/6).

**На виконання рішення виконкому «Про порядок призначення керівників підприємств, установ та організацій, що є в міській комунальній власності»** підготовлено та заслухано на засіданнях виконавчого комітету впродовж I кварталу 2011 року шість звітів керівників:

- комунального лікувально-профілактичного закладу «Центр дозвілля та відпочинку ім. 900-річчя м. Луцька» (рішення виконкому від 20.01.2011 р. № 16-1);

- Луцького комбінату шкільного і студентського харчування (рішення виконкому від 20.01.2011 р. № 17-1);
- комунального підприємства «Луцькводоканал» (рішення виконкому від 03.03.2011 р. №154-1);
- комунального закладу «Луцька амбулаторія загальної практики сімейної медицини» (рішення виконкому від 17.03.2011 р. № 193-1).

**На виконання основних запланованих організаційних заходів були видані розпорядження міського голови, інформація про виконання яких надана у звітах департаментів, управлінь та відділів:**

- від 18.01.2011 р. № 10 «Про відзначення Дня соборності України»;
- від 27.01.2011 р. № 28 «Про відзначення у місті 67-ї річниці визволення міста Луцька від фашистських загарбників»;
- від 10.02.2011 р. № 53 «Про відзначення Дня вшанування учасників бойових дій на території інших держав та 22-ї річниці виведення військ колишнього СРСР із Республіки Афганістан»;
- від 21.02.2011 р. № 61 «Про відзначення 140-ї річниці від дня народження Лесі Українки»;
- від 03.03.2011 р. № 80 «Про загальноміську акцію «Екологічний квартал»;
- від 03.03.2011 р. № 85 «Про відзначення днів пам'яті Т.Г.Шевченка»;
- від 18.03.2011 р. № 115 «Про день пам'яті В'ячеслава Чорновола»;
- від 18.03.2011 р. №116 «Про вшанування пам'яті загиблих на теренах історичної Холмщини».

Усього в I кварталі було видано 147 розпоряджень міського голови (для порівняння: у I кварталі 2010 року – 149 розпоряджень).

*Начальник загального відділу*

*Н.С.Бортнік*

*Михальчук  
Поліщук*

## Додаток 20

## ЗВІТ ПРО АУДИТ

**Додаток 1:** Список заходів, включаючи потенціал для покращання та позитивні аспекти.

**Вид аудиту:** сертифікаційний аудит (ISO 9001: 2008, ДСТУ ISO 9001:2009) виконавчих органів \_\_\_\_\_ міської ради

**Коментарі:**

Аудит не покриває всі без виключення деталі системи управління якістю. Тому можлива наявність проблемних сфер (невідповідностей), не розглянутих аудитором на завершальній нараді або в звіті про аудит.

Результати аудиту завжди оцінюються на основі такої класифікації:

Невідповідність (Н):	Вимоги відповідного стандарту не виконуються; причини виявлених невідповідностей повинні бути проаналізовані, корегувальні дії повинні бути визначені і ефективно впроваджені до ухвалення рішення з питання видачі / продовження терміну дії сертифіката. Аудитор, як правило, перевіряє ефективність впровадження корегувальних дій при проведенні повторного аудиту на місці, якщо неможлива перевірка на основі надання нової документації.
Індивідуальне зауваження (спостереження) (З):	Вимоги відповідного стандарту не виконуються повною мірою; це не ставить під загрозу ефективність системи управління якістю. Передбачається, що намічені корегувальні дії повинні бути доведені до провідного аудитора за 14 днів до рішення питання про вручення / продовження дії сертифіката. Провідний аудитор оцінює запропоновані корегувальні дії і підтверджує їх ухвалення. Впровадження корегувальних дій перевіряється під час проведення наступного аудиту.
Потенціал до поліпшення, рекомендація (Р):	Аспекти, що приводять до оптимізації системи управління якістю відповідно до вимог стандарту. Рекомендується здійснення організацією.
Позитивний аспект (П):	Позитивні аспекти системи управління якістю, що заслуговують особливої уваги.

§ ISO	Процес/Підрозділ	Відповідні результати аудиту (заповнюється аудитором)	Н/ З/ Р/ П	Аналіз причин виникнення (заповнюється клієнтом у разі наявності невідповідностей)	Корегувальні дії (зокрема обов'язки і крайні терміни) (заповнюється клієнтом)	Ступінь ефективності/ Статус/Дата (заповнюється аудитором)
4:1	Загальні вимоги	У реєстрі послуг Р-01/1-СУЯ/01 від 02.03.2011р. в колонці Нормативно-правові документи, відсутнє посилання на конкретну статтю, згідно з якою надається послуга.	Р		Рекомендація прийнята. Термін виконання: 2011-06-30 Відповідальний: Михайло Тарута	

§ ISO	Процес/ Підрозділ	Відповідні результати аудиту (заповнюється аудитором)	Н/ З/ Р/ П	Аналіз причин виникнення (заповнюється клієнтом у разі наявності невідповідностей)	Корегувальні дії (зокрема обов'язки і крайні терміни) (заповнюється клієнтом)	Ступінь ефективності/ Статус/Дата (заповнюється аудитором)
4.2.4	Управління записами	У плані роботи сектору міської ради з питань внутрішньої політики на 2011 рік відсутня дата складання (затвердження) документа.	З		Начальнику сектору про- ставити дату складання та затвердження плану роботи на 2011 рік. При проведенні планових та позапланових аудитів звертати особливу увагу на наявність в докумен- тах дати складання.	Дії ефективні/ перевірка під час наступно- го аудиту/ 2011-04-03
5.4.1	Цілі у сфері якості	Цілі у сфері якос- ті ПЦ-СУЯ/01 від 02.03.2011р. Ціль 1, абзац 2 сформульо- вана без чітко ви- значених вимірних показників.	З		Уповноваженому з якості до 2011-04-09 перефору- мулювати зазначену ціль. При формуванні (акту- алізації) цілей звертати увагу керівників на їх вимірність.	Дії ефективні/ перевірка під час наступно- го аудиту/ 2011-04-03
6.3	Інфра- структу- ра	Створено нову організаційно- штатну структуру Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) та облаштоване примі- щення для прийому замовників.	П			
8.2.2	Вну- трішні аудити	Програма вну- трішніх аудитів та план-графік від 14.02.2011р. не містять інформації щодо об'ємів та методів аудиту.	Н	Недостатнє знання вимог п. 8.2.2 стан- дартів ISO 9001 та рекоменда- цій ISO 19011 уповноваженим з якості та пред- ставниками робочої групи з впровадження та функціону- вання СУЯ. Відсутність опису інформа- ції в документах СУЯ, в тому числі в про- цедурі прове- дення внутріш- нього аудиту П-СУЯ-04 (Ф-04/ П-СУЯ-04), щодо об'ємів та методів аудиту.	До 05.04.11 р. Олегу Про- тасу провести додаткове заняття з уповноваже- ним з якості та робочою групою з впровадження та функціонування СУЯ щодо внутрішніх аудитів. До 06.04.11 р. уповно- важеному з СУЯ внести зміни в процедуру про- ведення внутрішнього аудиту щодо об'ємів та методів аудиту. До 07.04.11 р. розробити програму внутрішніх ауд- итів з урахуванням змін і вислати копії докумен- тів для сертифікаційного органу.	Дії ефективні/ перевірка до- кументів, що підтверджу- ють усунення невідповід- ності до завер- шення аудиту/ 2011-04-03

§ 150	Процес/ Підроз- діл	Відповідні результа- ти аудиту (заповнюється ауди- тором)	Н/ З/ Р/ П	Аналіз причин виникнення (заповнюється клієнтом у разі наявності невід- повідностей)	Корегувальні дії (зокрема обов'язки і крайні терміни) (заповнюється клієнтом)	Ступінь ефек- тивності/ Статус/Дата (заповнюється аудитором)
8.5	Удоско- налення	За ініціативою органів виконавчої влади реалізується ряд проектів щодо залучення інвести- цій для розвитку (відновлення) інфра- структури міста.	П			

П. Підгаєць, І. Бригілевич

# **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Відповідальна за випуск: *О. Суходольська*  
Редагування: *Л. Щербатенко, І. Щербатенко*  
Макет-Дизайн: *С. Шишкін*

Підписано до друку 21 серпня 2012 року  
Формат 60x90 1/8. Ум. друк. арк. 17  
Папір офсетний. Друк офсетний.  
Гарнітура Myriad Pro  
Наклад 1000 прим.

Віддруковано в друкарні «Софія-А», Київ, вул. Дегтярівська, 25  
Видано на замовлення Проекту міжнародної технічної допомоги  
«Підтримка децентралізації в Україні»  
Тел.: (044) 270-55-21 (27)  
Факс: (044) 279 67 27  
[www.despro.org.ua](http://www.despro.org.ua)





ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ІІ Книга

**МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ**  
НА ДОПОМОГУ МІСЬКИМ ГОЛОВАМ ТА ДЕПУТАТАМ МІСЦЕВИХ РАД

DESPRO

skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ІІ Книга

**СИСТЕМА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: ІСТОРІЯ, ТЕОРІЯ, СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

DESPRO

skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ІІ Книга

**ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ**

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

DESPRO

skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ІІ Книга

**МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ**

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

DESPRO

skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ІІ Книга

**РЕФОРМА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ**

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

DESPRO

skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ІІ Книга

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ**

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

DESPRO

skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ІІ Книга

**ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

DESPRO

skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ІІ Книга

**РОЗРОБЛЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИМІР ДЛЯ УКРАЇНИ**

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

DESPRO

skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ІІ Книга

**АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

DESPRO

skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ІІ Книга

**ЗАПОБІГАННЯ І ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

DESPRO

skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ІІ Книга

**ЩО ТРЕБА ЗНАТИ СЛУЖБОВЦЯМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ПРО СУДИ**

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ЮРИДИЧНИХ СЛУЖБ

DESPRO

skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ІІ Книга

**РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВОЮ НЕРУХОМІСТЮ МІСТА**

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ ОМС

DESPRO

skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ІІ Книга

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

DESPRO

skat

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

ІІ Книга

**СОЦІАЛЬНА МОБІЛІЗАЦІЯ ДЛЯ СТАЛОГО МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ**

НАВЧАЛЬНИЙ МОДУЛЬ

DESPRO

skat

**Швейцарсько-український проект**  
**«Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO»**  
 вул. Б. Грінченка, 2, оф. 2  
 01001 Київ, Україна  
 Тел. (+38044) 270 55 21, 270 55 27  
 Факс (+38044) 279 67 27  
 web: [www.despro.org.ua](http://www.despro.org.ua)