

Попович Т.М., к.е.н., доц.  
Галько Л.Р., к.е.н., доц.  
Тернопільський національний  
економічний університет

## ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ ДОСКОНАЛОСТІ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНУ ВЛАДИ

Сучасні децентралізаційні процеси та процеси реформування територіальної організації влади в Україні ґрунтуються на розв'язанні базових проблем діяльності державних інституцій та системи державного управління в цілому. В переліку таких проблем домінуюче місце займає низька якість публічних послуг, відсутність чітких критеріїв її надання та неврегульованість процедур зворотного зв'язку, що забезпечувало б врахування все зростаючих вимог громадян до параметрів таких послуг.

За результатами проведеного Українською Асоціацією оцінювання моніторингу діяльності органів влади в лютому 2017-січні 2018 рр. в частині оцінки якості адміністративних послуг, було констатовано, що заходи, які приймаються органами влади на всіх рівнях для покращання якості і доступності публічних послуг споживачам є недостатніми, а на рівні більшості територіальних громад це неможливо забезпечити внаслідок «ресурсної неспроможності здійснювати органами місцевого самоврядування владні і делеговані повноваження» [4]. Ключовими проблемами такого стану є низка об'єктивних і суб'єктивних чинників, до яких можна віднести:

по-перше, низьку якість власне законодавчої бази надання публічних послуг, в рамках якої: відсутнє поняття стандарту якості послуги; не виписані вимоги та процедури алгоритму їхнього надання; відсутня вимога щодо обов'язкового публічного обговорення регламенту послуги; відсутній розподіл послуг, що надаються на запит, а, також, функцій, що виконуються з ініціативи органу влади або посадової особи;

по-друге, монопольний статус державних інституцій з надання унікальних видів публічних послуг, їх неефективну організацію роботи,

безвідповідальне ставлення керівництва та персоналу до виконуваної роботи та функціональних завдань.

В контексті розв'язання актуальних завдань підвищення якості публічних послуг та задоволення очікуваних потреб споживачів важливо удосконалювати системи управління, які б ґрунтувалися на філософії TQM та новітніх, вироблених світовою практикою, системах управління якістю.

Основним інструментом цілеспрямованого і системного удосконалення державної інституції в рамках фундаментальної концепції TQM є модель досконалої діяльності, що за своєю сутністю і змістом характеризує здатність органу влади передбачати та задовольняти бажання і очікування всіх зацікавлених сторін в якісних послугах та процедурах їх надання. Концепції досконалості спрямовані на «безперервні зміни в організації, і передбачають узгодження всієї система управління ключовими складовими її діяльності» [5].

Структурними елементами, що формують відповідний рівень досконалості в організації будь-якого типу, є: управління процесами; управління змінами; управління знаннями; управління ресурсами; управління проектами». Досконала діяльність державної інституції реалізується через ефективні комунікації; командну роботу; чітке делегування повноважень; взаємну повагу; чесність; лідерство; якість; незаплямовану репутацію; володіння сучасними технологіями управління. Всі перераховані вище ключові фактори мають бути вбудованими в систему управління органу влади на всіх рівнях. Лише за умови ефективного, узгодженого управління всіма перерахованими складовими досконалості і забезпеченням ефективної взаємодії між ними можна реалізувати політику якості та забезпечити репутаційні активи органу влади.

В практиці оцінки рівня досконалості державних інституцій найбільш застосовуваною вважається розроблена Європейським інститутом державного управління модель CAF (Common Assessment Framework) [6]. За змістом вона є загальною системою самооцінки державних інституцій, спрямованою на підтримку процесу управління надання якісних управлінських послуг та

дозволяє визначити слабкі місця державного управління та виробити заходи з метою його удосконалення.

Концептуально модель САФ корелюється із моделлю ділової досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM), базується на описі «ідеальної організації», яка оцінюється на основі встановлених 9-ох критеріїв діяльності та досягнутих результатах. В свою чергу, вони деталізуються ще на 28 внутрішніх субкритеріїв, які використовуються для більш глибокого вивчення системи управління в організації [6]. Фундаментальною основою САФ є розуміння того, що найкращі результати діяльності органу влади та якість управління досягаються завдячуючи лідерству керівництва, яке розробляє стратегію і реалізує плани, згуртовує працівників, ефективно розпоряджається ресурсами і забезпечує ефективне функціонування процесів.

Інноваційним елементом моделі є оцінка системи управління в розрізі досягнутих результатів та виявлення можливостей для розвитку і постійного удосконалення. Зокрема, результатами для громадян і суспільства в цілому є вимір ступеню задоволеності рівнем якості послуг за встановленою системою критеріїв і показників, для персоналу організації - задоволеність та вмотивованість праці.

Впровадження моделі досконалості САФ в систему управління державним органом здійснюється в три етапи: 1 етап - прийняття рішення про самооцінювання, вироблення критеріїв оцінки за всіма елементами моделі, розроблення плану організаційних робіт з оцінки; 2 етап - формування робочої групи, організація навчання персоналу, проведення процедури самооцінки, підготовка звіту з описом результатів самооцінювання; 3 етап - підготовка заходів з удосконалення та визначення пріоритетів діяльності в контексті підвищення якості та підвищення результативності роботи [6,3]. Варто зазначити, що впровадження даної моделі в кожній конкретній інституції має супроводжуватися політичною волею та всебічною підтримкою керівництва; бажанням удосконалювати управління за результатами само оцінювання; детальним плануванням та чіткою організацією процесу самооцінки;

розумінням виявлених проблем та консенсусним вирішенням із залученням усіх зацікавлених сторін; здійсненням ефективних комунікаційних заходів тощо.

В цьому сенсі, ключовими перевагами впровадження моделі САФ в діяльність органу влади стануть: орієнтування системи управління державною організацією на громадянина (споживача послуг); використання у процесі надання публічних (адміністративних) послуг сучасного інструментарію підвищення якості управління; проведення комплексного самооцінювання та моніторингу діяльності за встановленою системою критеріїв з метою діагностування базових проблем та визначення можливостей для здійснення заходів з удосконалення; здійснення обміну досвідом та кращими практиками управління якістю, упровадження бенчмаркінгу між державними інституціями та структурними підрозділами конкретної бюджетної організації.

В сучасній інтерпретації модель САФ є не лише схемою оцінки різних аспектів діяльності організації, вона передбачає, що всі її елементи взаємопов'язані і впливають один на одного. У структурі моделі встановлені наступні внутрішні зв'язки: причинно-наслідковий зв'язок між можливостями-причинами і результатами-наслідками діяльності; системний зв'язок між причинами (можливостями).

Резюмуючи вищевикладене, можна констатувати, що низька якість публічних послуг є головним джерелом невдоволення громадян владними структурами. З метою вирішення цієї проблеми необхідно не лише реформувати систему управління та вносити зміни у чинне законодавство, але й запроваджувати новітні технології управління безпосередньо в кожному органі влади через оптимізацію їх функцій, стандартизацію всіх видів публічних послуг, розроблення регламентів та алгоритмів їх надання; проведення навчання працівників, які надають послуги; впровадження концепцій управління якістю та організації досконалої діяльності. Це дозволить збалансувати стратегічні пріоритети, розподілити наявні ресурси та підвищити якість наданих публічних послуг.

### *Література*

1. ДСТУ ISO 9001:2016. Системи управління якістю. Вимоги : (ISO 9001:2015, IDT) / [Електронний ресурс] . Режим доступу: <http://khoda.gov.ua/>
2. Калита П. Сталий розвиток. Корпоративна соціальна відповідальність. Ділова досконалість / П. Калита // Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2013. № 1. С. 31-36.
3. Кравчук Ірина Перспективи застосування загальної схеми оцінювання (CAF) в Україні / [Електронний ресурс ]. Режим доступу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2010-3-12.pdf>
4. Моніторинг і оцінювання у діяльності органів влади України. Доповідь за результатами проекту Української Асоціації оцінювання «Посилення децентралізації в Україні»: лютий 2017-січень 2018 рр. [Електронний ресурс ]. Режим доступу: [http://www.ukreval.org/images/news/2018-01-20-dopovid/Dopovit\\_ukr.pdf](http://www.ukreval.org/images/news/2018-01-20-dopovid/Dopovit_ukr.pdf)
5. Попович Т.М. Управління якістю: Навч. посібник. Тернопіль. Крок. 2013. 320с.
6. CAF: COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://am-one.ru/rd/pa/caf.html>