

СУХІНІН Дмитро Валентинович,
канд. наук держ. упр., докторант ДРІДУ НАДУ

**ІНТЕГРАЦІЯ ПІДХОДІВ ОЦІНЮВАННЯ, МОНІТОРИНГУ
ТА КОНТРОЛЮ В СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
НА РІВНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Аналізується основний державний стандарт України з питань якості діяльності органів місцевого самоврядування; досліджуються його основні напрями, методи та складники: оцінювання, моніторинг та контроль.

Ключові слова: моніторинг, контроль, оцінювання, органи місцевого самоврядування, якість послуг.

Сухинин Д. В. Интеграция подходов оценивания, мониторинга и контроля в системах управления качеством на уровне местного самоуправления

Анализируется основной государственный стандарт Украины по вопросам качества деятельности органов местного самоуправления; исследуются его основные направления, методы и составляющие: оценивание, мониторинг и контроль.

Ключевые слова: мониторинг, контроль, оценивание, органы местного самоуправления, качество услуг.

Sukhinin D. V. Integration of approaches of evaluation, monitoring and control in systems management by quality at level of local self-government

The main national standard of Ukraine on the issues of quality of an activity of local self-governmental bodies is analyzed; its main directions, methods, and components such as assessment, monitoring and control are investigated.

Key words: monitoring, control, assessment, local self-government bodies, quality of services.

Постановка проблеми. Моніторинг, оцінювання та контроль у системі органів

місцевого самоврядування є важливим аспектом підвищення якості їх діяльності, зокрема в такій найважливішій сфері, як надання послуг населенню.

Загалом уся система управління якістю (СУЯ) побудована на трьох складниках: оцінюванні, моніторингу та контролю, але найважливішим серед них є саме оцінювання, що пронизує весь процес СУЯ. Оцінювання, відповідно до державного стандарту ISO 9001, має 4 основні етапи: оцінювання процесів у межах системи управління якістю; проведення аудиту системи управління якістю; аналіз системи управління якістю та самооцінювання. У той самий час оцінювання поєднує в собі підходи й методи моніторингу та контролю.

В Україні основні підходи до оцінювання управлінської діяльності, її моніторингу та контролю закріплені в Державних стандартах України серії ISO 9000, 9001, 9004, зокрема, таких як ДСТУ ISO 9001:2009 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT); ДСТУ IWA 4:2009 Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2008 в суб'єктах місцевого самоврядування (IWA 4:2009, IDT); ДСТУ ISO/PAS 17005:2009 Оцінювання відповідності. Використання систем управління. Принципи та вимоги (ISO/PAS 17005:2008, IDT), ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT) тощо. Вони замінили такі стандарти, як ISO 9000-2000 «Системи управління якістю: основні положення та словник», ISO 9000-2001 «Системи управління якістю: вимоги», ISO 9004-2000 «Системи управління якістю: настанови щодо поліпшення діяльності», IWA 4:2005 «Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 в суб'єктах місцевого самоврядування» та деякі інші, що були розроблені та прийняті в Україні одними з перших.

Якщо декілька десятиліть тому органи місцевого самоврядування України застосовували вищезгадані технології в більшості випадків окремо, то за останні декілька років уже сформувалось розуміння необхідності комплексного та системного підходу до оцінювання якості діяльності органів влади, у тому числі й органів місцевого самоврядування. Розвинені світові країни підійшли до цього ще в середині ХХ ст., хоча застосовувати їх стали трохи пізніше. Різноманітні технології оцінювання якості діяльності органів публічної влади були об'єднані в систему, яку стали називати «система управління якістю» (СУЯ). Ця система будується на міжнародних стандартах якості ISO – ISO 9001-2000, ISO 9004-2001 та деяких інших.

Стандарти ISO системи управління якістю почали широко застосовуватись у діяльності органів публічної влади європейських країн з кінця 90-х рр. ХХ ст. На думку вітчизняних науковців, досвід ряду країн Центральної та Східної Європи свідчить про широке запровадження систем управління якістю в органах державного управління та місцевого самоврядування, що є ефективним інструментом для їх адаптації до вимог і стандартів ЄС [2, с. 3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань якості надання місцевих послуг, діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування на основі певних стандартів якості присвячені праці таких відомих вітчизняних науковців, як О. Андрійко, В. Бакуменко, О. Бобровська, Р. Брусак, Б. Винницький, М. Гладій, А. Гошко, О. Гриценко, М. Долішній, І. Залуцький, М. Іжа, М. Ленд'єл, Т. Маматова, С. Писаренко, Ю. Ратейчак, В. Рубцов, І. Санжаровський, С. Серьогін, І. Ступницький, О. Сушинський, А. Чемерис, І. Чикаренко, Ю. Шаров, М. Янків та ін. На думку вітчизняних науковців, основними проблемами в ході запровадження СУЯ в органах місцевого самоврядування України є такі:

- метою запровадження СУЯ визначається лише здобуття сертифікату, а не поліпшення управління містом, селищем, селом у цілому та підвищення якості муніципальних послуг;
- «прорадянська» ієрархія та система управління у виконавчих органах місцевих рад, слабка комунікація між окремими структурними підрозділами;
- незацікавленість з політичних мотивів вищих управлінців у запровадженні СУЯ;
- існуючий менталітет працівників та керівників, які не сприймають нових рішень та неприязні до будь-яких нових ініціатив, їх професійна некомпетентність;
- відсутність на початковому етапі роботи мотивації, визначених цілей упровадження стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 серед більшості муніципальних службовців;
- незрозумілість та суперечливість законодавчих актів, які регулюють порядок діяльності органів самоврядування, та посилання на верховенство законодавчих актів стосовно вимог стандарту;

– складна термінологія стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 є незрозумілою працівникам органів самоврядування та мало адаптованою до реальних умов їх діяльності [3, с. 21 – 22].

На існуванні певних проблем на шляху до широкого застосування вищезазначеної системи управління якістю в органах місцевого самоврядування України наголошують і інші фахівці та науковці. Вони зазначають, що «існуюча система надання публічних послуг не завжди чітко розмежовує відповідальність за надання неякісних послуг населенню між різними рівнями публічної влади, не забезпечує своєчасне надання послуг, їх відкритість, прозорість та ін. Така ситуація визначає необхідність удосконалення механізмів надання публічних послуг населенню та забезпечення реалізації цілей адміністративної реформи» [4, с. 3].

На сьогодні вже існує певна кількість наукових розробок з питань застосування стандартів якості, однак наукових праць, присвячених застосуванню стандартів якості саме в діяльності органів місцевого самоврядування, вкрай недостатньо. Незважаючи на вже досить тривалий період використання у вітчизняній практиці місцевого самоврядування відповідних стандартів та критеріїв оцінювання, не всі органи місцевого самоврядування використовують їх повною мірою; у більшості випадків це відбувається через відсутність розуміння того, чим є ці стандарти та як їх застосовувати.

Метою статті є здійснення аналізу основного національного стандарту України з питань якості діяльності органів місцевого самоврядування; його основних складових, напрямів та методів оцінювання, моніторингу та контролю, що є його основними елементами.

Виклад основного матеріалу. Серед усіх стандартів якості особливе місце для органів місцевого самоврядування України посідає національний стандарт України «Системи керування якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 в суб'єктах місцевого самоврядування (IWA 4:2005, IDT). Як зазначається у вступі до цього документа, «однією з найбільших проблем, що сьогодні постають перед суспільствами, є потреба в розвиненні та підтримуванні довіри громадян до своїх суб'єктів самоврядування та своїх інституцій. Зважаючи на це, суб'єкти місцевого самоврядування мають відігравати важливу роль у створюванні сталих місцевих громад, у яких надання якісних, економічно ефективних та узгоджених публічних

послуг сприяє сталому економічному розвитку і соціальній справедливості на місцевому рівні, розгортаючись та взаємодіючи послідовно й узгоджено з національною та регіональною політикою» [1, с. 2].

Система керування/управління якістю в даному стандарті визначається як засіб, за допомогою якого суб'єкт місцевого самоврядування може спрямовувати та контролювати свою діяльність з тим, щоб задоволити потреби та очікування місцевої громади. Наголошується на тому, що цей стандарт розроблено, щоб забезпечити суб'єктів місцевого самоврядування в усьому світі узгодженим підходом до керування якістю. Він має на меті «перекласти» технічну мову ISO 9001:2000 мовою, сприйнятливішою для людей, які працюють у суб'єктах місцевого самоврядування. Це зроблено з наміром стимулювати та полегшити використовування ISO 9001:2000 у суб'єктах місцевого самоврядування [1, с. 3].

Система керування/управління якістю також розглядається як сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів, які дають змогу суб'єктам місцевого самоврядування встановлювати свої політику та цілі у сфері якості й досягати цих цілей [1, п. 3.7]. У стандарті наведено модель системи керування якістю, в основу якої покладено процес, наведений нами раніше, але вже зі змінами, відповідно до діяльності суб'єктів місцевого самоврядування (рисунок).



Модель системи керування якістю, в основу якої покладено процес (для суб'єктів місцевого самоврядування) [1]

У цьому стандарті застосовуються три основні терміни: постачальник, організація та замовник. Стосовно діяльності органів місцевого самоврядування, замовником є користувачі послуг, тобто громадяни. У стандарті зазначається, що «термін «замовник» інколи можуть по-різному тлумачити у сфері діяльності суб'єкта місцевого самоврядування/державної адміністрації і навіть у міжнародному публічному праві, оскільки він пов'язаний із торговим законодавством. Проте внаслідок його широкого прийняття та корисності у сфері стандартизації систем керування якістю в цих настановах прийнято використовувати слово «замовник», пристосовуючи його, за можливості, до терміна «замовник/громадянин» [1, п. 3.2].

Стандарт також чітко визначає термін «послуга», що належить до діяльності місцевого самоврядування. Зокрема, термін «послуга» зазвичай використовують для позначення нематеріальної продукції. Там, де в ISO 9001:2000 згадується «продукція» організації, це означає як продукцію, так і послуги, які надає суб'єкт місцевого

самоврядування. Хоча послуга має переважно нематеріальний характер, вона може охоплювати деякі матеріальні складники (наприклад, консультивативні брошури, контейнери для відходів, притулки тощо) [1, п. 3.6].

Цей стандарт визначає чіткі вимоги керівництва органів місцевого самоврядування як до самого органу, так і до процесів управління та діяльності щодо надання послуг населенню. Згідно з цим суб'єкт місцевого самоврядування має чітко визначити сфери діяльності, до яких застосовуватимуть СУЯ. Ідентифікація та диференціація надаваних продукції та послуг є суттєвими для визначення процесів, які треба розробити, щоб досягти несуперечливих результатів і задоволеності замовників/громадян, а також забезпечити постійне поліпшування. Суб'єкт місцевого самоврядування має:

- визначати процеси, потрібні для надавання своїх продукції та послуг, передбачивши критерії приймання (там, де це можливо), а також для оцінювання результатів;
- визначати процеси, необхідні для системи керування якістю, які сприятимуть здійсненню комплексної, надійної та результативної діяльності;
- визначати послідовність і взаємодію цих процесів (як вони пов'язані один з одним з погляду входів і виходів);
- визначати критерії та методи щодо забезпечування впевненості в результативності функціонування та контролювання цих процесів;
- забезпечувати наявність ресурсів та інформації для підтримування функціонування та моніторингу цих процесів;
- здійснювати моніторинг, вимірювання та аналізування цих процесів;
- виконувати необхідні дії для одержання запланованих результатів і постійного поліпшування цих процесів [1, п. 4.1].

Особливе місце у стандарті належить контролю, який має здійснюватись у різних формах та за різними напрямами. Зокрема, стандарт визначає такі види контролю, як контроль документації, контроль протоколів, контроль процесів, контроль за наданням послуг, контроль змін у проектах, контроль закупівлі товарів та послуг, контроль виробництва та обслуговування тощо.

Так, стосовно контролю документів, відповідно до вимог цього стандарту, органам місцевого самоврядування необхідно розробити задокументовану методику

для визначення необхідних засобів контролю, щоб:

- затвердити документи як відповідні перед їх уведенням у дію;
- проаналізувати та, у разі потреби, поновити й наново затвердити документи;
- забезпечити розпізнавання змін і поточного статусу перегляду документів;
- забезпечити наявність відповідних версій чинних документів у місцях застосування;
- забезпечити розбірливість і простоту розпізнавання документів;
- забезпечити розпізнавання документів зовнішнього походження та контроль їх розповсюдження;
- запобігти ненавмисному застосуванню застарілих документів і застосовувати належне позначення цих документів у разі їх зберігання для будь-якої мети.

Контроль документації спрямовано на забезпечення того, щоб усі потрібні для системи керування якістю документи були оновленими й легкодоступними для використування тими, хто їх потребує [1, п. 4.2.3].

Контроль інформації також розглядається як важлива складова діяльності. Зокрема, стандарт визначає, що «треба контролювати інформацію стосовно переглядання публікацій, регламентів, допоміжних форм чи інших ресурсів для надавання послуг і забезпечувати її простежуваність до будь-яких відповідних процесів проектування та розробляння або змін у них» [1, п. 4.2.3].

Контроль змін, відповідно до стандарту, має передбачати виконання всіх необхідних стадій процесу проектування та розробляння, починаючи з планування і закінчуючи затвердженням зміни в наявній проектній розробці [1, п. 7.3.7].

Щодо контролю виробництва та обслуговування, то необхідно, щоб під час його застосування були враховані такі умови:

- наявність інформації з описом характеристик продукції;
- наявність робочих інструкцій, за потреби;
- застосування придатного обладнання;
- наявність і застосування засобів моніторингу та вимірювання;
- запроваджування засобів, пов'язаних із моніторингом і вимірюванням;
- запроваджування заходів, пов'язаних із випуском, постачанням і діями після постачання.

Зазначається, що суб'єкт місцевого самоврядування має планувати та

здійснювати виробництво та обслуговування за контролюваних умов. Контроль, що його мають виконати, може охоплювати серед іншого:

- знання специфікації надаваної послуги, щоб мати змогу перевірити, чи відповідає ця послуга очікуванню;
- наявність робочих інструкцій, якщо необхідно. Робочі інструкції можуть бути документами, оформленими як методики або інструкції, плакати, розміщені на робочому місці, орієнтовані як на працівників суб’єкта місцевого самоврядування, так і на постачальників і замовників/громадян;
- наявність людських ресурсів, потрібних для процесів, відповідно до 6.2;
- застосування прийнятного обладнання (наприклад, будівельного устаткування, устаткування для прибирання, обчислювальної техніки та програмного забезпечення);
- наявність потрібних засобів моніторингу та вимірювання процесу (комп’ютерних програм, лабораторій контролю якості води, засобів усного та письмового спілкування, засобів вимірювання енергоспоживання для освітлювання громадських місць тощо). Щодо контролю цього обладнання див. 7.6;
- моніторинг та вимірювання надаваних товарів та послуг і пов’язаних з ними процесів, відповідно до 8.2.3 і 8.2.4;
- установлення механізмів контролю під час надавання послуги для того, щоб забезпечити відповідність вимогам до послуг [1, п. 7.5.1].

Загалом контроль, а також моніторинг та оцінювання мають пронизувати увесь процес діяльності органів місцевого самоврядування. Кожний із напрямів, що визначається у досліджуваному вище стандарті управління якістю, має окремі частини, присвячені не лише контролю, а також і моніторингу та оцінюванню.

Оцінювання є важливою складовою ефективної діяльності органів влади, зокрема органів місцевого самоврядування. Значна увага оцінюванню приділяється у цьому стандарті якості. Окремо наголошується на тому, що суб’єкти місцевого самоврядування мають виконувати належні дії для інформування про свою політику, а також виконувати дії для оцінювання того, наскільки добре її розуміють [1, п.5.3]. У стандарті також визначається і особлива роль керівництва у встановленні критеріїв, підходів та процесів оцінювання, а також щодо його проведення. Зазначається, що найвище керівництво має встановити процеси вимірювання та оцінювання, щоб

забезпечувати наявність інформації та даних про ступінь досягнення цілей у сфері якості [1, п. 5.4.1]. Стандарт визначає такі види оцінювання: оцінювання персоналу, оцінювання постачальників, оцінювання інфраструктури, оцінювання ходу виконання роботи, оцінювання наслідків дій суб'єкта місцевого самоврядування тощо.

У цьому стандарті перелічені такі процеси або напрями діяльності, що можуть або мають бути предметом оцінювання:

- скарги та пропозиції від замовників/громадян і персоналу суб'єкта місцевого самоврядування;
- порівняльні дослідження запроваджування систем іншими суб'єктами місцевого самоврядування на основі цього стандарту або інших еталонних моделей;
- бюджет, наявний для запроваджування та функціонування системи;
- проведення моніторингу ходу виконання попередньо визначених дій стосовно системи керування якістю;
- зміни в політиці органів національної чи регіональної влади;
- зміни в обсягах ресурсів, що їх надають органи національної чи регіональної влади суб'єктові місцевого самоврядування;
- зміни в законах і регламентах;
- зміни в місцевих демографічних даних;
- результати статистичного аналізу та аналізу тенденції діяльності суб'єкта місцевого самоврядування;
- дієвість основних постачальників і/або партнерів [1, п.5.6.2].

На окрему увагу заслуговують положення стандарту, що визначають кроки керівництва та органу місцевого самоврядування за результатами оцінювання. Зокрема, за результатами оцінювання системи керування якістю найвище керівництво суб'єкта місцевого самоврядування має:

- підтвердити, чи відповідають діяльність та процеси СУЯ політиці у сфері якості та чи уможливлюють вони досягнення цілей у сфері якості;
- визначити необхідні коригувальні та/або запобіжні дії;
- установити параметри поліпшування для послуг, інфраструктури та процесів суб'єкта місцевого самоврядування;
- оновити чи виконати аналізування показників вимірювання процесів суб'єкта місцевого самоврядування;

- визначити дії, які б враховували зміни в політиці органів національної чи регіональної влади і забезпечені ресурсами;
- визначити дії, які б враховували зміни в законодавчих і регламентувальних вимогах;
- визначити дії, які б поліпшували рівень задоволеності замовників/громадян і зменшували кількість скарг;
- визначити дії, які б поліпшували інформаційний зв'язок із замовниками/громадянами;
- розробити плани запобігання втратам і зменшення втрат (зокрема плани дій у надзвичайних ситуаціях) для визначених ризиків [1, п. 5.6.3].

Окремі пункти стандарту присвячені моніторингу в діяльності органів місцевого самоврядування. Зазначається, що, як і у випадку з оцінюванням, організація має визначити засоби моніторингу, необхідні для його ефективного проведення, а саме поняття «здійснювати моніторинг» означає «спостерігати, наглядати, аналізувати; вимірювати або випробовувати в установлені проміжки часу, особливо для цілей регулювання чи контролювання». Усі процеси може бути піддано моніторингу. «Вимірювати» означає «визначати величину або кількість чого-небудь, зазвичай порівнянням з еталоном». Важливо, щоб суб'єкти місцевого самоврядування зрозуміли цю різницю. Засоби вимірювання зазвичай можна калібрувати, що є неможливим для багатьох засобів моніторингу [1, п. 7.6]. Важливим є акцент на тому, що проводити моніторинг та оцінювання мають незалежні особи для того, щоб унеможливити конфлікт інтересів.

Стандарт також визначає необхідні кроки органів влади щодо проведення моніторингу. Суб'єкт місцевого самоврядування має визначити прийнятні засоби для здійснення моніторингу та вимірювання своїх процесів керування якістю, для аналізування результатів і для запроваджування поліпшень. Треба, щоб моніторинг і вимірювання давали змогу суб'єктам місцевого самоврядування демонструвати, що надавані ним товари та послуги незмінно задовольняють потреби його замовників/громадян і що його СУЯ задовольняє всі відповідні вимоги. Результативність СУЯ необхідно постійно поліпшувати відповідно до бажання замовників/громадян. Моніторинг і, якщо прийнятно, вимірювання мають стосуватися всього спектра надаваних послуг і процесів надавання послуг у суб'єкті

місцевого самоврядування. Моніторинг і вимірювання мають також стосуватися процесів СУЯ, охоплюючи сформовану політику та встановлені цілі, які відображають пріоритети суб'єкта місцевого самоврядування [1, п. 8.1].

Стандарт також надає приклади моніторингу та оцінювання задоволеності громадян діяльністю органу місцевого самоврядування або послугами, що він надає. Основними серед них є такі: безпосереднє опитування замовників/громадян; засідання цільових груп; реєстрування «гарячою лінією» повідомень від замовника/громадянина; вибіркове опитування третьою стороною [1, п. 8.2.1].

Окрім основних предметів моніторингу, таких як стан задоволеності громадян послугами та діяльністю влади, стандарт визначає ще такі процеси для моніторингу: процеси державної закупівлі; стратегічні програми та проекти, наприклад щодо обізнаності суспільства; підвищення кваліфікації персоналу [1, п. 8.2.3].

Важливим аспектом діяльності органів місцевого самоврядування щодо здійснення моніторингу є те, що результати моніторингу та вимірювання процесів треба реєструвати згідно зі стандартом та застосовувати для надання доказів того, що послуги досягли запланованих цілей. Здійснюючи моніторинг для забезпечування відповідності вимогам, суб'єкт місцевого самоврядування має встановити конкретні механізми для всіх різноманітних товарів та послуг, що їх надає, наприклад, перевіряння продукції та процесів, мінімальні показники відповідності, зовнішні аудити і вимірювання прогресу програм самоврядування [1, п. 8.2.4].

Висновки. Дослідження основних систем оцінювання, моніторингу та контролю, що застосовуються в діяльності органів місцевого самоврядування України, дозволило зробити такі висновки:

1. У діяльності органів місцевого самоврядування України використовуються певні СУЯ, що поєднують у собі підходи оцінювання, моніторингу та контролю, які є основними складниками таких систем. СУЯ – це складова частина загальної комплексної системи управління організацією та процесом діяльності (в органах місцевого самоврядування – процесом надання послуг населенню), побудована на певних стандартах і критеріях, поєднує в собі системи оцінювання, моніторингу і контролю якості виконання.

2. До переваг органів місцевого самоврядування від запровадження СУЯ слід віднести такі: більш ефективна та цілеспрямована їх діяльність в цілому, а зокрема

поліпшення якості надання послуг із найменшими затратами, більша чіткість та керованість як процесу надання послуг, так і діяльності загалом, а також і підвищення прозорості цієї діяльності, оскільки вона оцінюється за конкретними показниками, що потім мають бути доступні для населення.

3. Існує значна кількість різноманітних СУЯ, що довели свою ефективність, однак деякі з них є більш досконалими та призводять до більшої ефективності, результативності та продуктивності діяльності органів місцевого самоврядування. Саме їх запровадження та використання має бути одним з найважливіших завдань сучасного територіального розвитку та управління.

4. Одним із основних та найважливіших стандартів оцінювання якості в діяльності органів місцевого самоврядування є національний стандарт України «Системи керування якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 в суб'єктах місцевого самоврядування», але він не є досконалим у вирішенні питання якості діяльності органів місцевого самоврядування. На сьогоднішній день існують уже більш ефективні методики та підходи.

Таким чином, подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розроблення більш ефективних методик оцінювання, моніторингу та контролю в органах місцевого самоврядування України, особливо що стосується оцінювання якості послуг, що надаються населенню. У світі використовуються різноманітні стандарти оцінювання; їх дослідження та можливість застосування в Україні також мають стати предметом подальших наукових розвідок.

На сьогоднішній день також подальшої уваги науковців потребують питання розробки ефективних методик застосування в органах місцевого самоврядування вже існуючих стандартів якості, зокрема стандарту, що був предметом дослідження даної статті, а саме національного стандарту України «Системи керування якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 в суб'єктах місцевого самоврядування».

Список використаних джерел

1. **ДСТУ-П IWA 4 : 2006. Система керування якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 в суб'єктах місцевого самоврядування.** – К. : Держстандарт України, 2006 – 58 с.

2. **Побудова** систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 в органах виконавчої влади : навч. посіб. / уклад. : Т. П. Калита. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 44 с.

3. **Сагайдак М. В.** Методичні рекомендації з питань запровадження системи управління якістю в місцевих органах виконавчої влади та місцевого самоврядування / М. В. Сагайдак, О. В. Слобожан. – Тернопіль, 2008. – 28 с.

4. **Удосконалення** механізмів надання публічних послуг населенню : метод. рек. / Б. Г. Савченко, К. І. Мельникова, Ю. В. Боковікова та ін.; за заг. ред Б. Г. Савченка. – К. : НАДУ, 2009. – 28 с.