



PUBLIC ADMINISTRATION

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 351

ПОНЯТТЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Григорій Дзюба

Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, Україна

Резюме. Присвячено аналізу визначення системи управління якістю (СУЯ) згідно з різними джерелами, включаючи національний стандарт якості ДСТУ ISO 9001:2015, погляди вітчизняних та зарубіжних вчених. Підходи до визначення СУЯ розглядаються у контексті її ролі як стратегічного рішення організації для покращення загальної дієвості й сталого розвитку. Автори статті враховують визначення Туомі В., який бачить СУЯ як систему управління процесами з фокусом на задоволенні клієнтів при мінімізації вартості для організації, а також висловлюють точки зору Олешка А. А. та Момота І. О. У результаті об'єднання методологічного підходу Туомі В. та формального підходу до визначення СУЯ, стаття пропонує нову дефініцію: СУЯ - це сукупність процедур, методик, інструкцій та організаційної структури, необхідних для управління процесами з метою досягнення максимального результату при мінімальних витратах організації. Враховуючи різноманітність підходів до розуміння СУЯ – ця нова дефініція може стати корисним інструментом для практичного застосування та подальшого дослідження систем управління якістю в різних сферах діяльності. Окрім цього, в статті досліджено розвиток поняття якості й системи управління якістю (СУЯ) у міжнародних бізнес-процесах. Проаналізовано перехідний період з 80-х до 90-х років минулого століття, коли поняття «якість» розширило своє застосування з виробничих процесів на сферу послуг. Також досліджується впровадження СУЯ в публічну сферу США та процес гармонізації національних стандартів якості в Європі на основі стандартів ISO 9000. Детально описано роль Міжнародної Організації зі Стандартизації (ISO) у розробленні міжнародних стандартів і сприянні міжнародній торгівлі. Наголошено на основних функціях ISO, а також хронологічний розвиток стандартів ISO 9000, зокрема версія ISO 9001:2015. Зазначено дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, які вивчали впровадження міжнародних стандартів якості в практиці на різних рівнях, включаючи місцеві органи влади. Зазначено допоміжні посилання на праці Пахомової Т. та Лахижі М. І., Туомі В., які займалися аналізом і дослідженням систем управління якістю. Розглянуто міжнародний стандарт ISO 9001, який визначає вимоги до системи управління якістю. Стандарт передбачає здатність організації на постійній основі задовольняти потреби споживачів шляхом ефективного застосування системи управління якістю. Він загальний і застосовується в усіх організаціях, незалежно від їх типу, розміру та виду продукції або послуг. Стандарт ISO 9001 базується на PDCA-циклі (планування, дія, перевірка, втілення). Він надає інструкції щодо планування, реалізації, оцінювання якості і постійного вдосконалення продукту або послуги. Процес упровадження стандарту включає визначення ресурсів, комунікацію з клієнтами, внутрішній аудит якості, моніторинг процесів та коригувальні заходи. Автор підкреслює, що імплементація PDCA-циклу в діяльність органів публічної влади допоможе підвищити якість надання публічних послуг громадянам. Виконання завдань за таким механізмом дозволить сформулювати якісний прецедент, на який можна буде спиратися при реалізації наступних проектів. Запровадження стандартів якості також забезпечить зручну основу для публічних менеджерів у вирішенні оперативних завдань та забезпеченні конструктивної комунікації з громадянами. Зазначено, що ігнорування побажань клієнтів може негативно вплинути на прибутковість організації. Досліджено можливість застосування методології оцінювання якості надання публічних послуг на основі фідбеку громадян для публічних органів в Україні. Виділено дві основні причини застосування цієї методології публічними менеджерами: оцінювання фактичного стану надання публічних послуг та пріоритизація процесів підвищення ефективності в кризових сферах обслуговування громадян. Наведено приклади впровадження цієї

методології в інших країнах і результати дослідження, що показують значущий вплив стандартів якості ISO 9001 на якість надання публічних послуг. Зазначено, що ця методологія може допомогти публічним менеджерам розуміти рівень ефективності взаємодії між публічними органами влади та громадянами й сприяти впровадженню стандартів якості у сфери, які цього потребують, особливо в умовах війни.

Ключові слова: система управління якістю, ISO 9001, публічна влада, публічна послуга, міжнародний стандарт якості, PDCA.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.162

Отримано 29.07.2023

UDC 351

THE DEFINITION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND METHODOLOGY OF QUALITY EVALUATION IN PUBLIC GOVERNMENT BODIES

Hryhorii Dziuba

Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine

Summary. The article is devoted to the analysis of the definition of the quality management system (QMS) according to various sources, including the national quality standard DSTU ISO 9001:2015, the views of domestic and foreign scientists. Approaches to the definition of QMS are considered in the context of its role as a strategic decision of the organization to improve overall effectiveness and sustainable development. The authors of the article take into account the definition of Tuomi V., who sees QMS as a process management system with a focus on customer satisfaction while minimizing the cost to the organization, and also express the points of view of A. Oleshka. and Momota I.O. As a result of combining the methodological approach of Tuomi V. and the formal approach to the definition of QMS, the article proposes a new definition: QMS is a set of procedures, methods, instructions and organizational structure necessary for managing processes in order to achieve the maximum result at the minimum costs of the organization. Given the variety of approaches to understanding QMS, this new definition can become a useful tool for practical application and further research of quality management systems in various fields of activity. In addition, the article examines the development of the concept of quality and the quality management system (QMS) in international business processes. The transition period from the 80s to the 90s of the last century, when the concept of «quality» expanded its application from production processes to the sphere of services, was analyzed. The implementation of QMS in the US public sphere and the process of harmonization of national quality standards in Europe based on ISO 9000 standards are also investigated. The article also describes in detail the role of the International Organization for Standardization (ISO) in the development of international standards and the promotion of international trade. The main functions of ISO are emphasized, as well as the chronological development of ISO 9000 standards, in particular the ISO 9001:2015 version. The article also notes the research of domestic and foreign scientists who studied the implementation of international quality standards in practice at various levels, including local authorities. Auxiliary references to the works of Pakhomova T. and Lakhizha M.I., Tuomi V., who were engaged in the analysis and research of quality management systems, are indicated. The international standard ISO 9001, which defines the requirements for the quality management system, was considered. The standard provides for the ability of the organization to satisfy the needs of consumers on an ongoing basis through the effective application of the quality management system. It is general and is used in all organizations, regardless of their type, size and type of products or services. The ISO 9001 standard is based on the PDCA cycle (planning, action, verification, implementation). It provides guidance on planning, implementation, quality assessment, and continuous improvement of a product or service. The standard implementation process includes resource allocation, customer communication, internal quality audit, process monitoring and corrective actions. The author emphasizes that the implementation of the PDCA cycle in the activities of public authorities will help to improve the quality of providing public services to citizens. Completing tasks according to such a mechanism will create a high-quality precedent that can be relied upon for the implementation of subsequent projects. The introduction of quality standards will also provide a convenient basis for public managers in solving operational tasks and ensuring constructive communication with citizens. It is noted that ignoring the wishes of customers can negatively affect the profitability of the organization. The possibility of applying the methodology for assessing the quality of public services on the basis of citizens' feedback for public bodies in Ukraine is being investigated. There are two main reasons for the use of this methodology by

public managers: assessment of the actual state of public service provision and prioritization of efficiency improvement processes in crisis areas of citizen service. Examples of the implementation of this methodology in other countries and research results showing the significant impact of ISO 9001 quality standards on the quality of public services are presented. It is noted that this methodology can help public managers understand the level of effectiveness of interaction between public authorities and citizens and contribute to the implementation of quality standards in areas that need it, especially in wartime.

Key words: quality management system, ISO 9001, public authority, public service, international quality standard, PDCA.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.162

Received 29.07.2023

Постановка проблеми. Управління якістю є ключовим аспектом діяльності будь-якої організації, яка прагне забезпечити стабільність, ефективність та задоволення потреб споживачів своїх послуг. У сучасному світі, де публічна влада відіграє важливу роль у реалізації соціально-економічних та політичних програм, необхідність упровадження системи управління якістю в публічному секторі стає надзвичайно актуальною. Проте існують значні виклики та проблеми, пов'язані з упровадженням систем управління якістю в органах публічної влади, які ще не знайшли повного вирішення. Дослідження присвячене аналізу поняття системи управління якістю в органах публічної влади, історії та методології впровадження міжнародних стандартів якості в публічний сектор з метою визначення основних проблем та пропозиції напрямів використання оцінювання якості в публічному секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При підготовці до написання наукової роботи досліджено роботи таких зарубіжних та вітчизняних дослідників, як: Туомі В., Олешко А. А., Момот І. О., Лахижа М. І., Лук'яна Фітрі Анггерні, Діно Какеш, Сенад Фазлович.

Метою дослідження є аналіз поняття системи управління якістю в органах публічної влади, основних механізмів міжнародних стандартів якості ISO 9001, а також методології ефективного використання управління якістю при взаємодії уповноважених осіб та громадян.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: проаналізувати наявні дефініції системи управління якістю, дослідити історичний процес розвитку управління якістю, міжнародні стандарти ISO, а також запропонувати методологію оцінювання якості на основі фідбеку громадян.

Виклад основного матеріалу. Система управління якістю (СУЯ) є концепцією, що вже сталий період використовується в приватному секторі. СУЯ визначають, як структурований підхід до керування організацією (підприємством), спрямованим на досягнення максимальної ефективності та вдосконалення якості надання послуг клієнтам.

Незважаючи на те, що управління якістю як концепція зародилася в приватному секторі, зарубіжні та вітчизняні науковці вказують на необхідність запровадження такого підходу в публічний сектор, адже природа діяльності органів публічної влади є надання публічних послуг громадянам, які очікують на такий же ступінь зручності, ефективності та результативності від процесу отримання послуги, як і від приватного сектора.

Основна проблема полягає в тому, що екосистема приватного сектора є конкурентною з наявністю великого кола суб'єктів господарювання, які намагаються надати якомога якісніші послуги для отримання прибутку. Водночас органи публічної влади є «монополістами» у сфері надання публічних послуг. Кадровий склад органів публічної влади не отримує стимуляції у вигляді прибутків, як приватний сектор, тому і мотивація надати послугу для громадянина в найзручніший та ефективніший спосіб відсутня.

Вище перераховані фактичні обставини не є втішними, особливо з огляду на те, що в Україні наразі відбуваються євроінтеграційні процеси, які зобов'язують загальне підвищення ефективності надання публічних послуг.

1. Поняття системи управління якістю.

Система управління якістю не має свого визначення ані в міжнародних правових актах, ані в національному законодавстві. Управління якістю є економічною категорією, визначення якій надається, зокрема, в національному стандарті якості ДСТУ ISO 9001:2015: «Система управління якістю – стратегічне рішення організації, яка може допомогти поліпшити її загальну дієвість та забезпечити міцну основу для ініціатив щодо сталого розвитку» [1, с. 6].

Туомі В. визначає систему управління якістю, як «систему управління процесами з метою досягнення максимальної задоволеності клієнта за найнижчою загальною вартістю для організації, з постійним вдосконаленням процесу» [2, с. 2].

Олешко А. А, під системою управління якістю розуміє «сукупність процесів, організаційної структури, документації, ресурсів, необхідних для управління якістю» [3]. Інший вітчизняний вчений, Момот І. О., перераховує значно більшу кількість елементів, що становлять зміст дефініції системи управління якістю – сукупність організаційної структури, процедур, методик і робочих інструкцій, положень, посадових інструкцій, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального управління якістю [4, с. 387].

Отже, якщо поєднати методологічний підхід Туомі В. та формальний підхід до визначення системи управління якістю, то можна сформулювати таку дефініцію: СУЯ – це сукупність процедур, методик, інструкцій та організаційної структури, необхідної для управління процесами з метою досягнення максимального результату при мінімальних витратах організації.

2. Історія виникнення та запровадження системи управління якістю в публічний сектор.

Історично система управління якістю пройшла чотири фази розвитку, що відображені в таблиці 1.

Таблиця 1. Фази розвитку системи управління якістю

Номер фази	Опис фази
1. Спостереження	Для забезпечення якості продукту використовувалися прості методи огляду та спостереження
2. Контроль якості	Використання статистичних інструментів та методів для контролю виробничого процесу Фокус змістився з методів огляду та спостереження на зниження варіативності процесів
3. Забезпечення якості	Почалася ера планування якості, тобто акцент зсунувся від реактивного підходу до проактивного уникнення проблем
4. Управління якістю	Активно система управління якістю починає використовуватися в 1990-их Первісна система управління якістю базується на підходах, створених на попередніх етапах розвитку, але застосовує їх у ширшому масштабі

У міжнародних бізнес-процесах поняття якості переважно застосовувалося у прив'язці з виробничими процесами на фабриках, промислових центрах до 80-их років минулого століття. Впродовж 80-их років поняття «якість», як системна категорія, починає впроваджуватися також у сферу надання послуг різних індустрій. В 90-х США починає впроваджувати систему управління якістю в публічну сферу, а саме у відносини між платниками податків та Центром податкового управління міністерства фінансів

США. Паралельно, в Європі створюється Європейська координаційна рада з випробувань та сертифікації і Європейський комітет з оцінювання і сертифікації систем якості та проводиться гармонізація національних стандартів системи якості, створених на базі стандартів якості ISO 9000 від Міжнародної організації по стандартизації (International Organization for Standardization, ISO) [5, с. 3].

Міжнародна Організація зі Стандартизації відома як ISO (International Organization for Standardization), є незалежною міжнародною організацією, що розробляє та публікує міжнародні стандарти. Вона була заснована 23 лютого 1947 року з головним офісом у Женеві, Швейцарія. ISO є однією з найвідоміших організацій, що займаються стандартизацією у світі й відіграє важливу роль у сприянні міжнародній торгівлі, співпраці та стандартизації у різних галузях.

Серед основних функцій організації можна виділити такі:

- розроблення та публікація міжнародних стандартів;
- сприяння міжнародній торгівлі шляхом усунення технічних бар'єрів та гармонізації правил і вимог;
- надання рамкових правил для впровадження систем управління якістю, заходів безпеки та найкращих практик управління організаціями;
- обмін інформацією та співпраця з міжнародним середовищем експертів та науковців [6].

Хронологічно стандарти ISO випускалися в п'яти версіях:

1. ISO 9000:1987 року;
2. ISO 9000: 1994 року (уточнена версія 1987 року);
3. ISO 9000: 2000 року (міжнародні стандарти якості були радикально переглянуті);
4. ISO 9000: 2005 року. Також до четвертої версії стандарту відносять випуски 2008 та 2009 років – ISO 9001 та ISO 9004.
5. ISO 9001:2015. Чинна версія міжнародних стандартів, за якими проводиться сертифікація систем управління якістю організацій як приватного, так і публічного сектора [7, с. 7].

Вітчизняні вчені почали досліджувати практики втілення міжнародних стандартів якості лише на початку нульових. Зокрема, варто зазначити діяльність Пахомової Т. у сфері аналізу імплементації СУЯ в міжнародній практиці, а також на рівні місцевих органів влади. Пізніше Лахижа М. І систематизував усі відомі на той час висновки щодо системи управління якістю у фундаментальній праці «Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід)» в 2008 році [8, с. 46].

3. Міжнародний стандарт якості ISO 9001:2015.

ISO 9001 – це міжнародний стандарт, який визначає вимоги до системи управління якістю. Для виконання стандарту організація/орган повинна(ен) продемонструвати свою здатність на перманентній основі пропонувати продукт, який задовольняє потреби споживачів відповідно до нормативних вимог, шляхом ефективного застосування системи управління якістю. Усі вимоги стандарту є загальними й призначені для застосування в усіх організаціях, незалежно від типу, розміру та виду виробленого продукту/наданої послуги.

В загальному плані, формула ISO 9001 має чотири основних елементи – планування, дія, перевірка, втілення (PDCA – plan, do, check, action) [9, с. 3].

Процес планування є першим етапом, яким займаються, в першу чергу, найвищі посадові особи компанії/органу (CEO, партнер, директор), та делегують певний комплекс завдань на нижчі менеджерські рівні. Профільні менеджери, на етапі планування, повинні визначити ресурс, який є в їх розпорядженні для виконання плану (бюджет, інфраструктура, людський ресурс, логістика і т.д.).

Наступний етап – дія – реалізація плану, яка проходить з виконанням таких умов:

- визначення всіх вимог щодо створення продукту/надання послуги;
- проведення всебічного огляду, верифікації, моніторингу процесів;
- проведення попереднього тестування виготовленого продукту/послуги, що буде надана;
- комунікація з клієнтами, щодо питань оформлення, технічного обслуговування продукту, зручності та швидкості надання послуг.

Перехідний етап – перевірка – має на меті оцінити якість продукту/послуг з подальшим переходом до етапу “втілення” напрацьованої практики з її попереднім удосконаленням (якщо потрібно). Така фаза надасть можливість сформулювати єдиний стандарт, відповідно до якого такий продукт/послуга буде надаватися клієнтам у майбутньому.

Етап втілення вимагає від управлінців таких обов’язкових дій:

- визначення рівня задоволеності клієнта від отриманого товару/послуги;
- проведення внутрішнього аудиту якості;
- моніторинг та оцінювання всіх процесів, які передували появі продукту/наданні послуги;
- аналіз сукупності отриманих даних;
- вжиття коригувальних та профілактичних заходів.

Втілення вищезазначеного процесу PDCA в діяльність органів публічної влади дозволить значним чином підвищити якість надання публічних послуг громадянам (клієнтам). Формула PDCA надасть змогу втілити звичні для приватного сектора практики планування процесів, визначення необхідних ресурсів для вирішення оперативного завдання, конструктивної комунікації зі споживачами послуг – громадянами. Окрім цього, імплементація PDCA стане зручною основою для публічних менеджерів, оскільки виконання завдань за цим механізмом має на меті сформулювати якісний прецедент, до якого звертатимуться публічні менеджери для реалізації наступних проектів.

4. Методологія оцінювання якості надання публічних послуг

Відвідуючи будь-який веб-сайт компанії, маркет-плейс чи заклад приватних підприємств, ми, як клієнти, можемо поставити оцінку товарам/послугам, які надають підприємці. Також клієнти приватного сектора можуть залишити коментар, зазначаючи причину свого незадоволення, або пропозиції, які б допомогли удосконалити процес ефективного надання товарів/послуг.

Саме така можливість клієнта залишити фідбек і є однією з основних рушійних сил для бізнесу розвиватися, адже ігнорування побажань клієнта може значно погіршити прибутковість його організації.

Як вже було доведено вище, такий механізм може демонструвати свою ефективність у конкурентному середовищі, в якому незадоволений клієнт може отримати ідентичну послугу/товар, але з кращим сервісом та якістю, у підприємства, яке займається ідентичною діяльністю.

У наявних реаліях існування органів публічної влади в Україні, тільки уповноважені суб’єкти виступають надавачами публічних послуг. Тобто, у клієнта не має іншого вибору, окрім як скористатися послугою монополіста.

Незважаючи на такий стан речей, методологія оцінювання якості надання публічних послуг уповноваженими особами на основі фідбеку громадян (клієнтів) буде в нагоді для публічних менеджерів як мінімум з двох причин:

- Оцінити фактичний стан речей, що включає в себе: розуміння кількості учасників надання/отримання публічних послуг, визначення талановитих кадрів, які демонструють ефективний результат, та навпаки, людей, які неефективно виконують свої обов’язки.

- Пріоритизувати процеси підвищення ефективності у відносно кризових сферах публічного обслуговування громадян.

Методологія оцінювання якості надання публічних послуг на основі фідбеку громадян була застосована, зокрема, в Боснії та Герцоговині. Методологія базувалася на зборі та аналізі суб'єктивних думок громадян щодо якості надання 16-ти видів публічних послуг, таких, як: водопостачання, опалення, догляд за вулицями та дороги, громадське освітлення, зелені зони та парки, кладовища, громадський транспорт, дошкільна освіта, початкова освіта, середня освіта, бібліотеки, доступ до мережі Інтернет, первинна медична машина та інші.

Кожна з них сфер оцінювалася через набір конкретних запитань через опитувальник з понад 50 характеристик кожної із згаданих вище 16 публічних послуг. Громадяни, як споживачі публічних послуг, мали можливість оцінити стан свого задоволення чи незадоволення цими послугами за допомогою оцінок за шкалою від 1 до 5, у якій (1) означає відповідь «зовсім не задовільно», а (5) «цілком задовільно». В результаті опитування було складено таблицю із зазначенням «рейтингу» якості постачання окремих публічних послуг. Схематично її можна зобразити наступним чином (таблиця 2).

Таблиця 2. Відображення рейтингу якості наданих послуг

№ з/п	Послуги з найвищим рейтингом		Послуги з найнижчим рейтингом	
	Послуга	Оцінка	Послуга	Оцінка
1	A	5	E	1
2	B	4	F	1
3	C	3	G	2
4	D	3	H	2

Наступним кроком дослідників було проведення аналогічного опитування в місцевостях, де був імплементований міжнародний стандарт якості ISO 9001. Очевидно, дослідження показало значущу різницю з попередніми опитуваннями в місцевостях, де ISO 9001 не було запроваджено.

Особливо відрізнялися такі характеристики, як: загальна якість, технічне обслуговування, наявність та доступність послуги.

Таким чином, можна зробити висновок, що методологія оцінювання якості надання публічних послуг шляхом дослідження фідбеку громадян окремих місцевостей стане першим необхідним кроком для розуміння рівня ефективності взаємодії між публічними органами влади та громадянам-споживачами. Публічні менеджери матимуть змогу попередньо оцінити наявний стан речей та винести на порядок денний негайне втілення стандартів якості в сфері, які цього найбільше потребують, особливо під час війни.

Висновки. Система управління якістю може бути визначена як сукупність процедур, методик, інструкцій та організаційної структури, необхідної для управління процесами з метою досягнення максимального результату при мінімальних витратах організації.

Запровадження такої системи в органах публічної влади України надасть можливість публічним менеджерам (посадовцям) визначати ефективні шляхи взаємодії з приватним сектором, та, як наслідок, надавати публічні послуги з найбільшою результативністю, повністю відповідаючи потребам громадян.

PDCA-цикл повинен стати фундаментом у системі управління якістю, завдяки якому така система не буде просто формальним механізмом для звітування, а перетвориться на звичайну практику застосування методів приватного сектора в публічній сфері.

Методологія оцінювання якості на основі фідбеку громадян, в свою чергу, є як першочерговим засобом оцінювання фактичного стану взаємодії публічних органів влади та громадян, так і регулярним механізмом, за допомогою якого можна порівнювати ефективність надання публічних послуг у різних сферах публічного управління.

Conclusions. Thus, the quality management system can be defined as a set of procedures, methods, instructions and organizational structure necessary for managing processes in order to achieve the maximum result at the minimum costs of the organization.

The introduction of such a system in public authorities of Ukraine will enable public managers (officials) to determine effective ways of interaction with the private sector, and, as a result, provide public services with the greatest effectiveness, fully meeting the needs of citizens.

The PDCA cycle should become a foundation in the quality management system, thanks to which such a system will not be just a formal mechanism for reporting, but will turn into a common practice of applying private sector methods in the public sphere.

The quality assessment methodology based on citizen feedback, in turn, is both a primary means of assessing the actual state of interaction between public authorities and citizens, as well as a regular mechanism that can be used to compare the effectiveness of public service provision in various areas of public administration.

Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015, IDT). Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. С. 6.
2. Ville Tuomi Quality management at public sector. What Kind of Quality Management There Is and How It Is Implemented – Some Cases from Universities Academic Libraries and Health Care Services Between the Years 2000–2010. University of Oulu Department of Industrial Engineering and Management. Volume No. 266. 2008. P. 2.
3. Олешко А. А Удосконалення підходів до створення системи управління якістю в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2020, Doi: 10.32702/2307-2156-2020.7.1, с. 3.
4. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
5. Ville Tuomi Quality management at public sector. What Kind of Quality Management There Is and How It Is Implemented – Some Cases from Universities Academic Libraries and Health Care Services Between the Years 2000–2010. University of Oulu Department of Industrial Engineering and Management. Volume No. 266. 2008. P. 3.
6. Official website of the International Organization for Standardization: website. URL: <https://www.iso.org/what-we-do.html> (дата звернення: 29.07.2023).
7. Етапи та принципи впровадження системи управління якістю згідно вимог ДСТУ ISO 9001:2009 в лікувально-профілактичних закладах України. Вид.офіц. Українським центром наукової медичної інформації та патентно-ліцензійної роботи МОЗ. Київ. 2015. С. 7.
8. Лахижа М. І. Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід). Полтава: РВВ ПУСК, 2008, 133 с.
9. M. H. Habibie and R. H. Kresiani IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. 598 012108, 2019, p. 3. DOI:<https://doi.org/10.1088/1757-899X/598/1/012108>
10. Dino Kakes and Senad Fazlovic ISO 9001 standard in the development of customer satisfaction in the public sector of Bosnia and Herzegovina, Croatian Review of Economic, Business and Social Statistics (CREBSS). Vol. 2. No.1. 2016. P. 46–48. DOI: <https://doi.org/10.1515/crebss-2016-0008>

References

1. DSTU ISO 9000:2015 Systemy upravlinnja jakistju [Quality management system]. Vymoghy. (ISO 9001:2015, IDT). Vyd. ofic. Kyjiv: DP “UkrNDNC”, 2016.
2. Ville Tuomi Quality management at public sector. What Kind of Quality Management There Is and How It Is Implemented – Some Cases from Universities Academic Libraries and Health Care Services Between the Years 2000–2010. University of Oulu Department of Industrial Engineering and Management. Volume No. 266. 2008. P. 2.

3. Oleshko A. A Udoskonalennja pidkhodiv do stvorennja systemy upravlinnja jakistju v orghanakh mis-cevogho samovrjaduvannja [Improving approaches to creating a quality management system in local self-government bodies]. *Derzhavne upravlinnja: udoskonalennja ta rozvytok*, 2020. D.: 10.32702/2307-2156-2020.7.1, p. 3
4. Momot O. I. (2007) *Menedzhment jakosti ta elementy systemy jakosti [Quality management and quality system elements]*. Navchalnyj posibnyk. Kyjiv: Centr uchbovoji literatury.
5. Ville Tuomi *Quality management at public sector. What Kind of Quality Management There Is and How It Is Implemented – Some Cases from Universities Academic Libraries and Health Care Services Between the Years 2000–2010*. University of Oulu Department of Industrial Engineering and Management. Volume No. 266. 2008. P. 3.
6. Official website of the International Organization for Standardization: website. Available at: <https://www.iso.org/what-we-do.html> (accessed: 29 July 2023).
7. Etapy ta pryncypy vprovadzhennja systemy upravlinnja jakistju zghidno vymogh DSTU ISO 9001:2009 v likuvaljno-profilaktychnykh zakladakh Ukrainy. Vyd.ofic. Ukrajsjnym centrom naukoivoji medychnoji informaciji ta patentno-licenzijnoji roboty MOZ. Kyjiv. 2015. P. 7.
8. Lakhyzha M. I. (2008). *Systema upravlinnja jakistju v orghanakh vlady (vitchyznjanij ta zarubizhnyj dosvid) [Quality management system in authorities (domestic and foreign experience)]*. Poltava: RVV PUSK.
9. M. H. Habibie and R. H. Kresiani *IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng.* 598 012108, 2019, p. 3. DOI:<https://doi.org/10.1088/1757-899X/598/1/012108>
10. Dino Kakes and Senad Fazlovic *ISO 9001 standard in the development of customer satisfaction in the public sector of Bosnia and Herzegovina, Croatian Review of Economic, Business and Social Statistics (CREBSS)*. Vol. 2. No. 1. 2016. P. 46–48. DOI: <https://doi.org/10.1515/crebss-2016-0008>