

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**МАРСХІН Сергій Володимирович**

УДК 35.071.2

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ  
В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ В УКРАЇНІ**

25.00.02 – механізми державного управління

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата наук з державного управління

Харків – 2017

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

**Науковий керівник** – доктор наук з державного управління, професор  
**ДЗІОНДЗІЮК Вячеслав Борисович**,  
Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, завідувач кафедри політології та філософії.

**Офіційні опоненти:** доктор наук з державного управління, доцент  
**КОВАЛЬЧУК Вероніка Геннадіївна**,  
Харківський інститут Університету банківської справи, завідувач кафедри менеджменту та бізнесу;

доктор наук з державного управління, доцент  
**ПИСАРЕНКО В'ячеслав Петрович**,  
Полтавська державна аграрна академія, професор кафедри публічного управління та адміністрування.

Захист відбудеться *«30» червня 2017 р. о 13-00* годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.858.01 Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України за адресою: 61001, м. Харків, просп. Московський, 75.

Із дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (61001, м. Харків, пр. Московський, 75).

Автореферат розісланий *«29» травня 2017 р.*

**Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради**

**А. О. Кузнецов**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Незважаючи на тривалий процес розвитку і реформування системи публічного управління в Україні питання удосконалення діяльності органів публічної влади, як центрального, так і місцевого рівня досі залишаються актуальними. Це, насамперед, пов'язано з тим, що в Україні все ще не відбувся остаточний перехід від моделі публічного управління, що ґрунтується на бюрократичних принципах, до моделі, що ґрунтується на принципах нового публічного менеджменту та належного врядування, які здатні значно підвищити результативність, ефективність і якість публічного управління. Саме тому одним з ключових завдань для органів влади сьогодні стає відхід від усталених стереотипів здійснення своєї діяльності та перехід до нових моделей їхньої взаємодії з громадянами як клієнтами, споживачами якісних публічних послуг.

У той же час, забезпечити надання якісних публічних послуг, їхнє постійне покращення неможливо без наявності спеціально створеної і впровадженої системи управління якістю, що здатна враховувати як інтереси громадян, так і можливості і наявні ресурси органів влади. Через це управлінню якістю в органах влади, особливо місцевих, останнім часом приділяють серйозну увагу в багатьох країнах світу, постійно збільшується кількість органів влади, що впроваджують у себе системи управління якістю, засновуються премії якості для публічного сектора. В Україні даний процес поки ще не набув поширення, що й обумовлює актуальність обраної теми дисертаційної роботи.

*Стан наукової розробки проблеми.* Розгляд питань управління якістю в органах влади знаходить відображення у працях Т. Боувера, Г. Букерта, К. Волша, Б. Дейла, Дж. Джуран, Е. Лоффлера, О. Медсена, М. Мілаковича, Дж. Роулі, Р. Сільвестро, Дж. Свісса, Е. Халачмі, С. Хілла та ін.

Серед вітчизняних науковців, які займались проблемою удосконалення діяльності органів влади на місцевому рівні, слід відзначити таких, як В. Бабаєв, В. Дзюндзюк, А. Дегтяр, В. Ковальчук, Ю. Куц, В. Мамонова, В. Мартиненко, В. Писаренко, Ю. Шаров та ін.

Питання впровадження стандартів і систем управління якістю в діяльність органів влади розглядаються у працях таких дослідників, як І. Бригілевич, Т. Булковський, І. Олійченко, П. Підгаєць, О. Поліщук, Б. Савченко, Д. Сухінін, М. Федоренко та ін.

Проте проблема управління якістю в діяльності місцевих органів влади і досі багато в чому залишається недостатньо розробленою. В першу чергу це стосується напрацювань, присвячених методичним підходам з адаптації універсальних методик удосконалення управління якістю до специфіки конкретного органу влади.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Тема дисертаційної роботи пов'язана з науково-дослідними роботами «Публічне врядування у сучасній державі» (державний реєстраційний номер

0112U001159), а також «Підвищення ефективності механізму організації публічного управління на регіональному та місцевому рівнях» (0116U003318), що що розроблялись та виконуються кафедрою політології та філософії Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. У межах першої теми автором визначено особливості впровадження підходів всеохоплюючого управління якістю в діяльність місцевих органів влади в Україні, у межах другої – запропоновано методіку самооцінки управління якістю в місцевих органах влади.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління якістю в місцевих органах влади в Україні.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- визначити теоретичні засади управління якістю в публічному управлінні;
- вивчити та узагальнити зарубіжний досвід щодо управління якістю в органах влади;
- з’ясувати основні проблеми управління якістю в місцевих органах влади в Україні;
- запропонувати модель системи управління якістю в місцевих органах влади;
- розробити механізм удосконалення управління якістю в місцевих органах влади в Україні;
- опрацювати методичний підхід до оцінювання управління якістю в місцевих органах влади.

*Об’єктом дослідження* є діяльність місцевих органів влади.

*Предметом дослідження* є теоретичні засади та прикладні аспекти управління якістю в місцевих органах влади в Україні.

*Методи дослідження.* Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження використовувались як загальнонаукові, так і спеціальні наукові методи, зокрема: абстрагування та узагальнення (виявлення тенденцій розвитку публічного управління), аналіз і синтез (узагальнення сучасних західних теорій щодо управління якістю; аналіз можливостей використання місцевими органами державної влади технологій, розроблених для приватних організацій), індукції (визначення можливостей щодо адаптації передового зарубіжного досвіду у сфері управління якістю в органах влади до умов України), порівняння (виявлення особливостей різних підходів до удосконалення управління якістю в органах влади); моделювання (розробка моделі управління якістю в місцевих органах влади в Україні); соціологічного опитування (виявлення проблем в діяльності місцевих органів влади) та ін.

Теоретичною основою роботи є фундаментальні положення теорії державного управління, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених.

Нормативну основу дисертаційної роботи складають закони України, Укази Президента України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, нормативні акти центральних органів виконавчої влади України тощо. Емпіричну базу дослідження становлять дані соціологічних опитувань, що проводилися на базі Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і визначенні практичних рекомендацій з удосконалення управління якістю в місцевих органах влади в Україні в сучасних умовах. Новизна наукових результатів конкретизується у таких положеннях:

*уперше:*

– розроблено механізм удосконалення управління якістю в місцевих органах влади в Україні, який ґрунтується на впровадженні принципів всеохоплюючого управління і нового публічного менеджменту, передбачає використання спеціального інформаційного забезпечення з управління якістю, зміну організаційної культури, зовнішній і внутрішній моніторинг, налагодження співробітництва з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами щодо підвищення якості публічних послуг;

*удосконалено:*

– концептуальну модель системи управління якістю в місцевих органах влади, яка ґрунтується на співвіднесенні політики і цілей у сфері управління якістю з місією, баченням, цінностями, загальними цілями і завданнями діяльності; узгоджується з кадровою політикою організації; передбачає проведення зовнішнього аудиту, моніторинг задоволення населення діяльністю організації і наданими публічними послугами, самооцінку управління якістю в організації;

– методичний підхід до самооцінки управління якістю в місцевих органах влади; на відміну від існуючих підходів запропоновано здійснювати самооцінку управління якістю за тридцятьма показниками, що поділені на дев'ять груп (лідуюча роль керівництва, політика організації у сфері якості, персонал, організаційні процеси, ресурси організації для постійного підвищення якості, вплив організації на суспільство, задоволеність клієнтів якістю публічних послуг, задоволеність персоналу, результати діяльності організації у сфері управління якістю);

*дістали подальшого розвитку:*

– узагальнення наукових підходів до розуміння управління якістю в місцевих органах влади; визначено, що управління якістю в місцевих органах слід розглядати як скоординовану діяльність з реалізації функцій управління стосовно забезпечення високої якості публічних послуг, що надаються;

– визначення основних проблем з управління якістю в місцевих органах влади в Україні, до яких, зокрема, віднесено формальність і неефективність

механізмів взаємодії місцевих органів влади зі споживачами публічних послуг, відсутність дієвої системи моніторингу задоволеності споживачів публічними послугами, відсутність стимулів для підвищення якості у системі мотивації і оцінки результатів діяльності місцевих органів влади;

– методичний підхід до впровадження організаційної культури якості в місцевих органах влади, а саме запропоновано з цією метою реалізовувати такий комплекс заходів: розвиток лідерських якостей керівників; формування норм і цінностей, спрямованих на забезпечення задоволеності громадян в отримуваних публічних послугах; мотивація співробітників на основі показників якості; заохочення командної роботи співробітників; впровадження для співробітників системи «навчання протягом усього життя»; формування норм і цінностей, спрямованих на розвиток партисипативності та деліберації у діяльності місцевих органів влади; створення доступних, вільних і відкритих каналів комунікації керівництва з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає у можливості їх використання в діяльності місцевих органів влади, що сприятиме удосконаленню управління якістю як окремого органу влади, так і системи публічного управління в цілому.

Розроблену автором методику самооцінки діяльності місцевих органів влади впроваджено в виконавчих органах Харківської міської ради Харківської області (довідка № 2451 від 21.12.2016 р.), модель системи управління якістю в місцевих органах влади впроваджено в Головному управлінні Державної фіскальної служби України у Харківській області (довідка № 11/20-40-04-02-28 від 01.02.2017 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею. Усі сформульовані в ній висновки, теоретичні положення та пропозиції ґрунтуються на особистих дослідженнях. В дисертації не використовувалися ідеї співвиконавців науково-дослідної роботи.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дисертаційного дослідження обговорювались на засіданнях кафедри політології та філософії, на щорічних науково-практичних конференціях Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України (2013 – 2016 рр.). Ідеї, положення та висновки дисертаційного дослідження були апробовані на міжнародних та всеукраїнських наукових та науково-практичних конференціях, зокрема, XVI Міжнародному науковому конгресі «Публічне управління XXI століття: форсайтінг успіху» (Харків, 2016 р.), 6-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи» (Херсон, 2015 р.), науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи» (Харків, 2015 р.), науково-практичній конференції «Публічне управління в Україні: стратегія реформ» (Харків, 2015 р.), науково-практичній

конференції «Теорія та практика державної служби» (Дніпропетровськ, 2015 р.) та ін.

**Публікації.** Основні положення дисертаційного дослідження висвітлено у 11 публікаціях, з них 6 – у наукових фахових виданнях у галузі науки «Державне управління». Загальний обсяг публікацій становить 4,2 авт. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Її повний обсяг становить 210 сторінок, у тому числі: рисунків – 32 (на 10 сторінках), таблиць – 8 (на 5 сторінках). Список використаних джерел налічує 214 найменувань (на 22 сторінках), у тому числі іноземною мовою – 100.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено стан її наукового розроблення, розкрито зв'язок з науковими проектами, програмами, планами, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, а також наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено відомості про їхню апробацію та публікацію.

У **першому розділі** «*Теоретичні засади управління якістю в органах влади*» розглянуто поняття і зміст управління якістю, особливості управління якістю в органах влади, управління якістю в контексті розвитку концепцій публічного управління.

Було з'ясовано, що у загальному випадку еволюція концепцій якості пройшла п'ять основних етапів (табл. 1). Поряд з цим, еволюція розуміння якості в публічному секторі пройшла три основні етапи: якість в сенсі поваги норм і процедур, якість в сенсі ефективності, якість в сенсі задоволення клієнта. Але незалежно від такої певної розбіжності на даний час якість розуміється як сукупність властивостей і характеристик товару або послуги, які надають їй здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби. Таке розуміння є цілком застосовним до органів влади відносно публічних послуг, що надаються ними.

Виявлено, що управління якістю – це скоординована діяльність по керівництву і управлінню організацією стосовно якості. У цю діяльність зазвичай включають розробку політики і цілей у сфері якості, планування якості, забезпечення і поліпшення якості. Іншими словами, управління якістю – це ті аспекти загальної функції управління, які визначають політику у сфері якості, цілі і відповідальність, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, забезпечення якості і поліпшення якості у рамках системи якості. При цьому до загального управління якістю залучаються усі співробітники організації.

Виходячи з цього, було визначено, що управління якістю в місцевих органах представляє собою скоординовану діяльність з реалізації функцій управління стосовно забезпечення високої якості публічних послуг, що

надаються, а основною метою впровадження і використання систем управління якістю в органах влади будь-якого рівня є покращення надання публічних послуг, забезпечення прозорості власної діяльності, урахування потреб та інтересів громадян, підвищення їх задоволеності і довіри до органів влади.

Таблиця 1

## Еволюція основних концепцій якості

Період часу	1945-1949	1949 – 1951	1951 – кінець 1960-х	кінець 1960-х – 1980	1980 – по теперішній час
<b>Визначення якості</b>	Відповідність встановленим технічним нормам та стандартам	Відповідність встановленим технічним нормам та стандартам	Придатність для використання	Відповідність вимогам споживачів	Досягнення максимального задоволення споживачів
<b>Система управління якістю</b>	Перевірка якості	Статистичний контроль якості	Системно-орієнтовний контроль якості	Контроль якості на рівні компанії	Повне управління якістю
<b>Головний фокус</b>	Кінцевий продукт	Кінцевий продукт	Процес виробництва	Потреби споживачів	Очікування споживачів
<b>Управлінські інструменти</b>	Стандартизація	Статистичні методи	Аналіз причин	Розгортання функції якості	Постійне вдосконалення
<b>Погляд на якість</b>	Орієнтований на виробника (внутрішній)	Орієнтований на виробника (внутрішній)	Орієнтований на споживача (зовнішній)	Орієнтований на виробника і споживача (внутрішній і зовнішній)	Орієнтований на виробника, споживача та конкурента (внутрішній і зовнішній)
<b>Вимірювання якості</b>	Об'єктивне	Об'єктивне	Суб'єктивне	Суб'єктивне	Суб'єктивне і об'єктивне
<b>Оцінювання якості</b>	Зовнішнє оцінювання	Зовнішнє оцінювання	Зовнішнє оцінювання	Самооцінювання	Зовнішнє оцінювання і самооцінювання

Встановлено, що для управління якістю в органах влади найкраще пристосована концепція всеохоплюючого управління якістю (Total Quality Management, або TQM). TQM є системним підходом до управління якістю, що вимагає зміни в організаційних процесах, стратегічних пріоритетах, індивідуальних переконаннях, індивідуальних відносинах і індивідуальній поведінці. Ключовими елементами TQM є: орієнтація на споживача; лідерство вищого керівництва; планування та організація діяльності; використання різноманітних методів та інструментів управління якістю; навчання



співробітників; командна робота; вимірювання якості і зворотній зв'язок; зміна організаційної культури.

Узагальнення думок різних авторів дало підстави визначити такі форми TQM, що зумовлюються різними підходами до його трактування: TQM як управління якістю, TQM як управління системами, TQM як управління людьми, TQM як реінжиніринг, TQM як нова ідеологія управління. Виходячи з особливостей системи публічного управління в Україні було доведено, що саме остання форма TQM є найкращою для впровадження в місцевих органах влади.

Виявлено, що всеохоплююче управління якістю має багато споріднених рис з новим публічним менеджментом, а саме: орієнтація на клієнта, акцент на вимірних результатах діяльності, постійне підвищення стандартів якості, розширення прав і можливостей співробітників, підвищення управлінської свободи, інвестиції в людські і технологічні ресурси, сприйнятливість до конкуренції.

З'ясовано, що оскільки пошук «ідеальних» показників якості вимагає досить багато часу, а також досвіду і знань, як у приватному, так і в публічному секторі (хоча і з певним часовим лагом) поширення набули готові системи оцінювання якості. До основних з них належать стандарти ISO серії 9000, хартії громадянина і моделі досконалої якості.

У **другому розділі** *«Практичні аспекти управління якістю в місцевих органах влади»* проаналізовано сучасний закордонний досвід управління якістю в органах влади, нормативно-правові засади, основні чинники і проблеми управління якістю в місцевих органах влади в Україні.

Вивчення світового досвіду показало наявність різних підходів, моделей і методів в управлінні якістю в різних організаціях, у тому числі, і в органах влади, але всі їх можна умовно розділити на дві групи: безпосередньо пов'язані з якістю і опосередковано пов'язані з якістю. До другої групи можна віднести міжнародні рейтинги, які оцінюють як систему публічного управління в цілому, так і діяльність окремих відомств (наприклад, такі як Інтегральний показник публічного управління – GRICS, Рейтинг ефективності діяльності конкурентних відомств видання «Всесвітній огляд з конкуренції»).

Однак досягти дійсно високої якості неможливо без впровадження певних стандартів і неухильного їх дотримання. Найбільш поширеними стандартами, які використовуються органами публічної влади (особливо, місцевими) в усьому світі при розробці та впровадженні систем управління якістю, є стандарти серії ISO 9000. Узагальнення і систематизація успішного світового досвіду в сфері управління якістю на базі міжнародних стандартів серії ISO 9000 дозволили сформувавши велику кількість методичних вказівок і рекомендацій з впровадження цих стандартів, у тому числі в органи влади, як центрального, так і місцевого рівня. На даний момент найбільш затребуваним таким стандартом є ISO 9001:2015.

З'ясовано, що органи влади часто використовують моделі досконалості та премії як інструменти управління якістю. Серед моделей досконалості, застосовуваних органами влади і публічними організаціями в цілому, в Європі на даний час найчастіше використовується Загальна схема оцінки (Common Assessment Framework – CAF). Цілями CAF є такі: сприяти впровадженню в публічних адміністраціях культури якості та переходу до принципів всеохоплюючого управління якістю; сприяти переходу в їхній діяльності до циклу «планувати – робити – перевіряти – діяти»; забезпечити публічні організації інструментами самооцінки з метою діагностування та визначення дій для поліпшення діяльності; стати зв'язуючим елементом між різними моделями, що використовуються в управлінні якістю; забезпечити обмін кращим досвідом між організаціями публічного сектора. З перерахованих цілей видно, що CAF може бути ефективним інструментом управління якістю в органах публічної влади на всіх рівнях: центральному, регіональному, місцевому. Крім того, CAF може використовуватись для обстеження діяльності органів влади на основі самооцінки, а також як складова загальних програм модернізації і реформування системи публічного управління.

Що стосується премій якості, то найбільш престижною європейською нагородою у сфері якості є Європейська премія якості, причому здобувачі Європейської премії якості, як правило, спочатку досягають успіху в локальних конкурсах, а вже потім включаються в боротьбу за головну премію Європи в сфері якості. Одночасно в Європейському Союзі діє Європейська премія в публічному секторі. Крім зазначених премій якості, на даний час в багатьох країнах використовуються власні національні премії якості, такі як Національна премія якості Малкома Болдріджа (Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA), США; Премія Великобританії за досконалість (The UK Excellence Award); Японська премія якості (Japan Quality Award, JQA); Нагорода «Знак Q» (Hong-Kong Q-mark Award), Гонконг; Національна нагорода за якість Раджива Ганді (Rajiv Gandhi National Quality Award), Індія; Малайзійська система рейтингової оцінки органів влади (The Star Rating System, SSR) й інші.

Проведений аналіз нормативно-правової бази показав відсутність на даний момент комплексного підходу до впровадження систем управління якістю в місцевих органах влади в Україні та державної підтримки даного процесу. Єдиним стратегічним документом у сфері управління якістю є «Концепцію державної політики у сфері управління якістю продукції, процесів та послуг», проте її було затверджено ще у 2002 р., і багато її положень вже застаріло та не враховує реалій сьогодення. Тому на даний час впровадження стандартів і систем управління якістю є ініціативою окремих органів влади та їхніх керівників.

Результати експертного опитування, проведеного в місцевих органах влади в Україні, засвідчили, що в умовах збільшення функціонального навантаження

більшість організаційних структур місцевих органів влади є на сьогодні недосконалою, що перешкоджає підвищенню якості їхньої діяльності. При цьому основними напрямками вдосконалення організаційних структур місцевих органів влади мають бути підвищення їхньої гнучкості, покращення внутрішніх інформаційних потоків, налагодження чіткої взаємодії між окремими підрозділами, створення на рівні організації справжньої команди професіоналів.

Також за результатами експертного опитування було визначено, що важливим чинником, який сприяє підвищенню якості діяльності місцевих органів влади, є професійна компетентність співробітників цих організацій, відтак зростає важливість їх професійного навчання і підвищення кваліфікації. Крім того, керівництво місцевих органів влади має сприяти підвищенню ініціативності співробітників у розв'язанні як проблем свого підрозділу, так і організації в цілому, та належної мотивації у цьому, що потребує створення відповідної організаційної культури.

У **третьому розділі** «*Удосконалення управління якістю в місцевих органах влади в Україні*» запропоновано концептуальну модель системи управління якістю в місцевих органах влади, її інформаційну підтримку, а також методiku самооцінки управління якістю в місцевих органах влади.

Впровадження системи управління якістю в органах влади повинно вирішити три важливі завдання: 1) створити систему публічного управління, орієнтовану на громадянина і таку, що сприймає громадянина як замовника публічних послуг; 2) створити відкриту та прозору систему публічного управління; 3) створити систему публічного управління, здатну до саморозвитку й самовдосконалення.

Вирішення першого завдання вимагає зміни організаційної культури в органах влади, а також введення системи моніторингу діяльності органів влади, що враховує ступінь задоволеності громадян якістю наданих публічних послуг. Вирішення другого завдання вимагає створення публічних механізмів контролю над діяльністю органів влади і використання інструментів громадської участі в їхній роботі, що знов-таки зумовлює необхідність зовнішнього моніторингу діяльності органів влади. Для вирішення ж третього завдання необхідно впровадження системи внутрішнього моніторингу та оцінювання діяльності в кожному органі влади, перебудови всієї діяльності в напрямку постійного підвищення якості, що знов-таки вимагає зміни організаційної культури. Виходячи з цього було запропоновано концептуальну модель системи управління якістю в місцевих органах влади (рис. 1).

Розробка і впровадження системи управління якістю в місцевих органах влади включають чотири основних етапи: 1) підготовчий, метою даного етапу є створення необхідних передумов для успішної розробки і впровадження системи управління якістю; 2) розробка системи управління якістю, метою даного етапу є розробка дизайну системи управління якістю, визначення її

структури, необхідних організаційних процесів, розподіл відповідальності та повноважень щодо управління якістю; 3) впровадження системи управління якістю, метою даного етапу є як безпосередньо впровадження системи управління якістю, так і створення необхідних умов і проведення необхідних змін для її успішного функціонування; 4) сертифікація системи управління якістю, метою даного етапу є підготовка місцевого органу влади до проведення сертифікації впровадженої системи управління якістю.

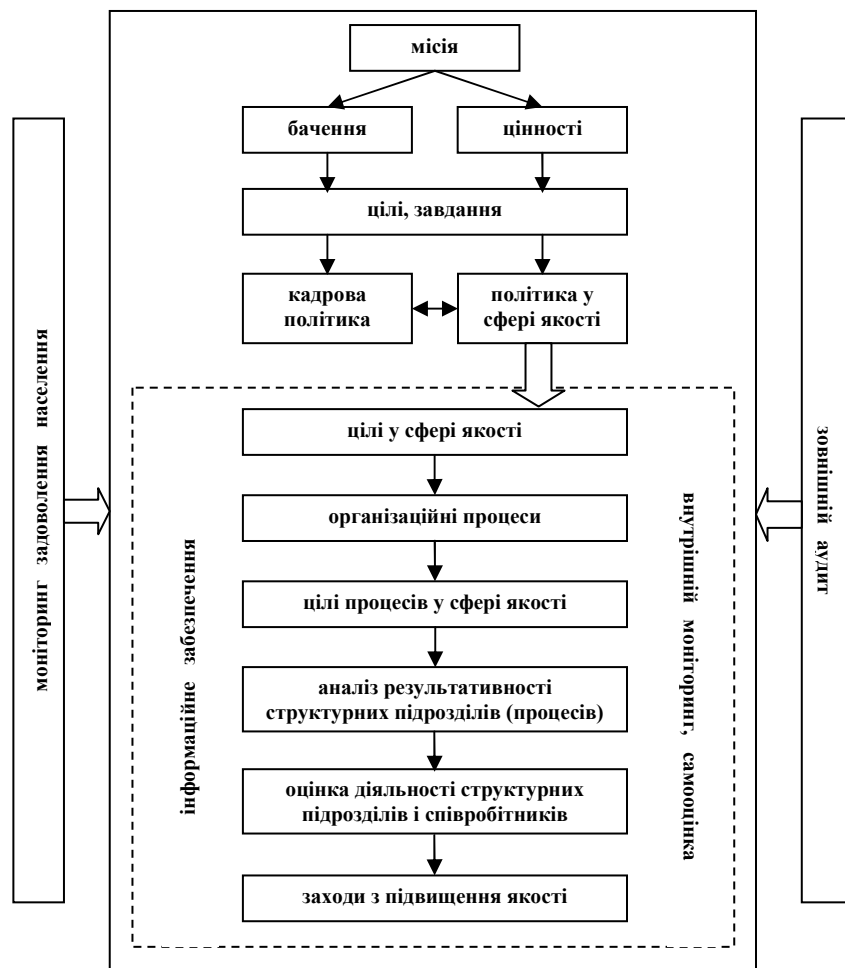


Рис. 1. Концептуальна модель системи управління якістю в місцевих органах влади

З'ясовано, що неможливо здійснювати управління будь-якою організацією, як стратегічне, так і оперативне, без володіння точною і повною інформацією стосовно всіх організаційних процесів. Тому одним з основних елементів системи управління якістю в місцевих органах повинно бути програмне забезпечення (вже існуюче або спеціально розроблене), котре б здійснювало інформаційну підтримку системи якості. На даний час серед всього різноманіття програмних продуктів визначають чотири їх типи, які здатні здійснювати таку підтримку.

До першого типу належать програмні продукти, спеціально створені для вирішення завдань інформаційної підтримки тих організацій, що впроваджують або вже впровадили у себе систему управління якістю. До другого типу належать ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які створюють певну управлінську модель, що вирішує весь комплекс управлінських завдань в організації. До третього типу належать програмні продукти, які можна використовувати для вирішення обмеженої кількості завдань у сфері управління якістю в місцевих органах влади (наприклад, програмні продукти для здійснення електронного документообігу). Але, як було з'ясовано, більшою мірою для місцевих органів влади підходять програмні продукти четвертого типу – CRM-системи (Customer Relationships Management), що забезпечують управління відносинами з клієнтами і допомагають органам публічної влади максимально повно і якісно надавати послуги населенню.

Проте, хоча зараз вже можна і потрібно використовувати готові програмні продукти для інформаційної підтримки систем управління якістю в місцевих органах влади, дана підтримка повинна удосконалюватися, і основною вимогою тут є забезпечення відповідності діяльності місцевих органів влади принципам всеохоплюючого управління якістю та урахування вимог сучасних систем управління якістю.

Встановлено, що традиційно різні організації широко застосовують методи оцінки своєї діяльності та проводять аудит, в ході якого перевіряється відповідність заздалегідь встановленим правилам і стандартам. Однак, як показує практика, правила і стандарти не можуть включити все різноманіття цілей різних організацій, і тільки в одному стандарті включено вимогу безперервного вдосконалення управління організацією, а саме в стандарті ISO серії 9000. Крім того, методи оцінки діяльності, в тому числі й щодо управління якістю, носять або загальний характер (у разі використання державної або галузевої розробки), або індивідуальний характер, коли кожна організація використовує свою власну методичку. У першому випадку часто не враховується специфіка тієї чи іншої організації, в другому – виключається порівняння з подібними організаціями та здійснення бенчмаркінгу.

Доведено, що уникнути зазначених недоліків дозволяє методика адаптивної самооцінки. Адаптивну самооцінку управління якістю можна визначити як внутрішній процес оцінки діяльності організації щодо

управління якістю, що базується на адаптивному підході, який втягує в процес оцінки всіх співробітників, охоплює всі аспекти діяльності, враховує стан організації, виявляє сильні і слабкі сторони її діяльності, планує підвищення якості з використанням різних методів і технологій і з урахуванням різноманітних показників діяльності.

Пропонована у роботі методика адаптивної самооцінки управління якістю в місцевих органах влади включає чотири етапи. На першому етапі проводиться самооцінка за методикою національної премії якості (якщо така існує) чи інших подібних методик, що є загальними для всіх органів влади. Основна мета даного етапу полягає у здійсненні бенчмаркінгу. У тому випадку, якщо національна (галузева) премія якості або аналогічна методика відсутня (на жаль, подібна ситуація має місце в Україні), то організації все одно слід проводити бенчмаркінг, використовуючи для цього власні розробки. Другий етап полягає в адаптації універсальної методики оцінки управління якістю до особливостей організації та стратегії її розвитку. Метою даного етапу є визначення факторів і процесів, що вимагають підвищеної уваги для конкретної організації в контексті управління якістю. Третій етап передбачає з'ясування та артикуляцію тих чинників, бар'єрів і перепон, що заважають підвищенню якості. Це потребує, зокрема, вибудовування причинно-наслідкових ланцюжків між результатами за якістю і показниками управління якістю. На четвертому етапі за результатами, отриманими на попередніх етапах, формулюються рекомендації щодо вдосконалення управління якістю в організації. Тут необхідно виділити декілька (три-чотири) пріоритетних напрямків для вдосконалення, в рамках яких скласти реальні, детальні плани дій, забезпечені ресурсами, які отримають підтримку керівництва і можуть бути реалізованими в необхідні терміни.

У роботі було встановлено наявність тісного взаємозв'язку між управлінням якістю і організаційною культурою, а також було доведено необхідність разом з впровадженням систем управління якістю впровадження і організаційної культури якості. Виходячи з універсальних механізмів зміни організаційної культури залежно від стадій розвитку організацій, описаних Е. Шейном, і зважаючи на організаційну специфіку місцевих органів влади, для них було доведено, що на будь-якій із стадій організаційного розвитку місцевих органів влади основним механізмом зміни організаційної культури є залучення в органи влади людей з цінностями, відмінними від цінностей бюрократичної (традиційною) моделі управління. Цей висновок повністю корелює з результатами соціологічного дослідження, приведеними в другому розділі дисертаційної роботи, відповідно до яких однією з основних перешкод на шляху підвищення якості публічних послуг і діяльності місцевих органів влади в цілому є «бюрократизм».

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження було вирішено важливе науково-практичне завдання обґрунтування теоретичних положень, визначення передумов та основних заходів з удосконалення управління якістю в місцевих органах влади в Україні. Результати дослідження дозволяють зробити такі узагальнені висновки:

1. Встановлено, що еволюція розуміння якості в публічному секторі пройшла три основні етапи: якість в сенсі поваги норм і процедур, якість в сенсі ефективності, якість в сенсі задоволення клієнта. На даний час якість розглядається як сукупність властивостей і характеристик товару або послуги, які надають їй здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби. Це визначення застосоване до органів влади відносно публічних послуг, що надаються ними. При цьому управління якістю слід розглядати як скоординовану діяльність по керівництву і управлінню організацією стосовно якості, що включає у себе розробку політики і цілей у сфері якості, планування якості, забезпечення і поліпшення якості. Основна мета впровадження і використання систем управління якістю в органах влади – це поліпшення обслуговування і захисту інтересів громадян, забезпечення прозорості власної діяльності, підвищення задоволеності громадян і їх довіри до органів влади. З'ясовано, що для управління якістю в органах влади найкраще пристосована концепція всеохоплюючого управління якістю, яка має багато споріднених рис з новим публічним менеджментом і ключовими елементами якої є: орієнтація на споживача; лідерство вищого керівництва; планування та організація діяльності; використання різноманітних методів та інструментів управління якістю; освіта і навчання співробітників; командна робота; вимірювання якості і зворотній зв'язок; зміна організаційної культури.

2. Вивчення та узагальнення світового досвіду показало наявність різних підходів, моделей і методів в управлінні якістю в різних організаціях, у тому числі, і в органах влади, але всі їх можна умовно розділити на дві групи: безпосередньо пов'язані з якістю і опосередковано пов'язані з якістю. До другої групи можна віднести міжнародні рейтинги, які оцінюють як систему публічного управління в цілому, так і діяльність окремих відомств (наприклад, такі як Інтегральний показник публічного управління – GRICS, Рейтинг ефективності діяльності конкурентних відомств видання «Всесвітній Огляд з Конкуренції»). Проте з'ясовано, що досягти дійсно високої якості неможливо без впровадження певних стандартів і неухильного їх дотримання. Найбільш поширеними стандартами, які використовуються органами публічної влади (особливо, місцевими) в усьому світі при розробці та впровадженні систем управління якістю, є стандарти серії ISO 9000. Узагальнення і систематизація успішного світового досвіду в сфері управління якістю на базі міжнародних стандартів серії ISO 9000 дозволили розробити значну кількість методичних

рекомендацій з впровадження цих стандартів у різні види організацій, у тому числі в органи влади, як центрального, так і місцевого рівня. На даний момент найбільш затребуваним таким стандартом є ISO 9001:2015 (менеджмент якості), який нещодавно змінив собою стандарт ISO 9001:2008.

3. Результати експертного опитування, проведеного в місцевих органах влади в Україні, засвідчили, що в умовах збільшення функціонального навантаження більшість організаційних структур місцевих органів влади є на сьогодні недосконалою, що перешкоджає підвищенню якості їхньої діяльності. При цьому основними напрямками вдосконалення організаційних структур місцевих органів влади мають бути підвищення їхньої гнучкості, покращення внутрішніх інформаційних потоків, налагодження чіткої взаємодії між окремими підрозділами, створення на рівні організації справжньої команди професіоналів. Також за результатами експертного опитування було визначено, що важливим чинником, який сприяє підвищенню якості діяльності місцевих органів влади, є професійна компетентність співробітників цих організацій, відтак зростає важливість їх професійного навчання і підвищення кваліфікації. Крім того, керівництво місцевих органів влади має сприяти підвищенню ініціативності співробітників у розв'язанні як проблем свого підрозділу, так і організації в цілому, та належної мотивації у цьому, що потребує створення відповідної організаційної культури.

4. Доведено, що удосконалення управління якістю в органах влади вимагає, по-перше, зміни організаційної культури в органах влади, а також введення системи моніторингу діяльності органів влади, що враховує ступінь задоволеності громадян якістю наданих публічних послуг; по-друге, створення публічних механізмів контролю над діяльністю органів влади і використання інструментів громадської участі в їхній роботі; по-третє, впровадження системи внутрішнього моніторингу та оцінювання діяльності в кожному органі влади, перебудови всієї діяльності в напрямку постійного підвищення якості. Виходячи із зазначеного було запропоновано концептуальну модель системи управління якістю в місцевих органах влади, яка ґрунтується на співвіднесенні політики і цілей у сфері управління якістю з місією, баченням, цінностями, загальними цілями і завданнями діяльності; узгоджується з кадровою політикою організації; передбачає проведення зовнішнього аудиту, моніторингу задоволення населення діяльністю організації і наданими публічними послугами, самооцінки управління якістю в організації.

5. З'ясовано, що методики оцінки діяльності, в тому числі й щодо управління якістю, носять або загальний характер (у разі використання державної або галузевої розробки), або індивідуальний характер, коли кожна організація використовує свою власну методику. У першому випадку часто не враховується специфіка тієї чи іншої організації, в другому – виключається порівняння з подібними організаціями та здійснення бенчмаркінгу. Уникнути цього дозволяє запропонована у роботі методика адаптивної самооцінки, яка



визначається як внутрішній процес оцінки діяльності організації щодо управління якістю, що базується на адаптивному підході, який залучає до процесу оцінки всіх співробітників, охоплює всі аспекти діяльності, враховує стан організації, виявляє сильні і слабкі сторони її діяльності, планує підвищення якості з використанням різних методів і технологій і з урахуванням різноманітних показників діяльності.

6. Встановлено, що управління якістю таким чином формалізує, удосконалює і адаптує внутрішні процеси в організації, щоб вони у найбільшому ступені відповідали вимогам зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів, у першу чергу, клієнтів. І в цьому сенсі управління якістю корелює з організаційною культурою, яка містить норми і цінності, що впливають на поведінку співробітників і ухвалення рішень, пов'язаних з адаптацією діяльності організації для відповіді на зміни у зовнішньому середовищі. З іншого боку, для впровадження й удосконалення системи управління якістю в місцевих органах влади їхню організаційну культуру необхідно змінити відповідним чином, а саме так, щоб якість стала цінністю і нормою діяльності кожного співробітника. Тобто існує тісний взаємозв'язок між управлінням якістю і організаційною культурою, яка особливо важлива в місцевих органах влади, де, на відміну від приватних, прибуткових організацій, переважають нематеріальні стимули відносно співробітників. Виходячи з цього, у роботі запропоновано комплекс заходів щодо зміни організаційної культури в місцевих органах влади для переходу до організаційної культури якості.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***Статті у фахових виданнях:***

1. Марехін С. В. Основні чинники і проблеми підвищення якості діяльності в місцевих органах влади в Україні / С. В. Марехін // Державне будівництво [електрон. наук. фак. вид.] : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2016. – Вип. 1. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2016-1/doc/2/11.pdf>.

2. Марехін С. В. Управління якістю в органах влади: зміст і особливості / С. В. Марехін, В. Б. Дзюндзюк // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2016. – Вип. 2 (53). – С. 6 – 11.

*Внесок автора: визначено особливості управління якістю в сучасних органах влади.*

3. Марехін С. В. Всеохоплююче управління якістю в органах влади: особливості впровадження / С. В. Марехін // Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління» : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2016. – Вип. 2 (5). – С. 117 – 123.

4. Марехін С. В. Основні підходи до управління якістю в місцевих органах влади / С. В. Марехін // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2016. – Вип. 2 (50). – С. 116 – 123.

5. Марехін С. В. Модель системи управління якістю в місцевих органах влади / С. В. Марехін // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2016. – Вип. 4 (55). – С. 56 – 64.

6. Марехин С. Организационная оценка как инструмент управления качеством в органах власти / С. Марехин // Научный журнал “Власть и общество (История, Теория, Практика)”. – 2015. – № 4 (36). – Ч. II. – С.95 – 103.

***Інші публікації апробаційного характеру:***

7. Марехін С. В. Суцільно-якісне управління в органах влади / С. В. Марехін // Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи : зб. тез науково-практичної конференції, Харків, 25 березня 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2015-1/doc/2/17.pdf>.

8. Марехін С. В. Специфіка публічних організацій як суб’єктів управління якістю / С. В. Марехін // Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи : збірник матеріалів 6-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. проф. Ю. М. Бардачова, О. М. Кондрашова, М. Х. Корецького, І. П. Лопушинського – К.-Херсон: Олді-плюс, 2015. – С. 112 – 114.

9. Марехін С. В. Організаційні зміни в органах влади в контексті управління якістю / С. В. Марехін // Публічне управління в Україні: стратегія реформ : зб. тез науково-практичної конференції, Харків, 30 вересня 2015 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2015-5/doc/3/13.pdf>.

10. Марехін С. В. Впровадження принципів суцільно-якісного управління в діяльності публічних службовців / С. В. Марехін // Теорія та практика державної служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 23 листопада 2015 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. – С. 81–83.

11. Марехін С. В. Створення підґрунтя для підвищення ефективності діяльності в органах влади / С. В. Марехін, В. Б. Дзюндзюк / Публічне управління XXI століття : форсайтінг успіху : зб. тез XVI Міжнар. наук. конгресу, 21 квітня 2016 р. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. – С. 42 – 45.

**АНОТАЦІЯ**

**Марехін С. В. Управління якістю в місцевих органах влади в Україні. – Рукопис.**

*Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. –*

*Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Харків, 2017.*

У дисертації розглядаються теоретичні засади та практичні аспекти управління якістю в місцевих органах влади в сучасних умовах.

Встановлено, що на даний час якість розглядається як сукупність властивостей і характеристик товару або послуги, які надають їй здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби, а управління якістю слід розглядати як скоординовану діяльність по керівництву і управлінню організацією стосовно якості, що включає у себе розробку політики і цілей у сфері якості, планування якості, забезпечення і поліпшення якості.

Визначено, що в Україні в умовах збільшення функціонального навантаження більшість організаційних структур місцевих органів влади є на сьогодні недосконалою, що перешкоджає підвищенню якості їхньої діяльності. Обґрунтовано, що основними напрямками вдосконалення організаційних структур місцевих органів влади мають бути підвищення їхньої гнучкості, покращення внутрішніх інформаційних потоків, налагодження чіткої взаємодії між окремими підрозділами, створення на рівні організації справжньої команди професіоналів.

Вивчення та узагальнення світового досвіду показало наявність різних підходів, моделей і методів в управлінні якістю в різних організаціях, у тому числі, і в органах влади, але всі їх можна умовно розділити на дві групи: безпосередньо пов'язані з якістю і опосередковано пов'язані з якістю. Проте з'ясовано, що досягти дійсно високої якості неможливо без впровадження певних стандартів і неухильного їх дотримання. Встановлено, що найбільш поширеними стандартами, які використовуються місцевими органами влади при розробці та впровадженні систем управління якістю, є стандарти серії ISO 9000.

Доведено, що удосконалення управління якістю в органах влади вимагає, по-перше, зміни організаційної культури в органах влади; по-друге, створення публічних механізмів контролю над діяльністю органів влади і використання інструментів громадської участі в їхній роботі; по-третє, впровадження системи внутрішнього моніторингу та оцінювання діяльності в кожному органі влади, перебудови всієї діяльності в напрямку постійного підвищення якості. Виходячи із зазначеного було запропоновано концептуальну модель системи управління якістю в місцевих органах влади.

**Ключові слова:** публічне управління, органи публічної влади, місцеві органи влади, управління якістю.

## АННОТАЦІЯ

**Марехин С. В. Управление качеством в местных органах власти в Украине. – Рукопись.**

*Диссертация на соискание ученой степени кандидата наук по государственному управлению по специальности 25.00.02 – механизмы государственного управления. – Харьковский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины. – Харьков, 2017.*

В диссертации рассматриваются теоретические основы и практические аспекты управления качеством в местных органах власти в современных условиях.

Установлено, что в настоящее время качество рассматривается как совокупность свойств и характеристик товара или услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности, а управление качеством следует рассматривать как скоординированную деятельность по руководству и управлению организацией относительно качества, которая включает в себя разработку политики и целей в области качества, планирование качества, обеспечение и улучшение качества.

Определено, что в Украине в условиях увеличения функциональной нагрузки большинство организационных структур местных органов власти является на сегодня несовершенными, что препятствует повышению качества их деятельности. Обосновано, что основными направлениями совершенствования организационных структур местных органов власти должны быть повышение их гибкости, улучшение внутренних информационных потоков, налаживание четкого взаимодействия между отдельными подразделениями, создание на уровне организации настоящей команды профессионалов.

Изучение и обобщение мирового опыта показало наличие различных подходов, моделей и методов в управлении качеством в различных организациях, в том числе, и в органах власти, которые можно условно разделить на две группы: непосредственно связанные с качеством и косвенно связаны с качеством. Ко второй группе можно отнести международные рейтинги, которые оценивают как систему публичного управления в целом, так и деятельность отдельных ведомств. Однако установлено, что достичь действительно высокого качества невозможно без внедрения определенных стандартов и неуклонного их соблюдения. Наиболее распространенными стандартами, которые используются органами публичной власти (особенно местными) во всем мире при разработке и внедрении систем управления качеством, являются стандарты серии ISO 9000.

Выяснено, что методики оценки деятельности, в том числе и по управлению качеством, носят или общий характер (в случае использования государственной или отраслевой разработки), или индивидуальный характер, когда каждая организация использует свою собственную методику. В первом случае часто не учитывается специфика той или иной организации, во втором

– исключается сравнение с подобными организациями и осуществления бенчмаркинга. Избежать этого позволяет предложенная в работе методика адаптивной самооценки, которая определяется как внутренний процесс оценки деятельности организации по управлению качеством, основанный на адаптивном подходе, который привлекает к процессу оценки всех сотрудников, охватывает все аспекты деятельности, учитывает состояние организации, выявляет сильные и слабые стороны ее деятельности, планирует повышение качества с использованием различных методов и технологий и с учетом различных показателей деятельности.

Доказано, что усовершенствование управления качеством в органах власти требует, во-первых, изменения организационной культуры в органах власти, а также введение системы мониторинга деятельности органов власти, учитывающей степень удовлетворенности граждан качеством предоставляемых публичных услуг; во-вторых, создания публичных механизмов контроля над деятельностью органов власти и использования инструментов общественного участия в их работе; в-третьих, внедрения системы внутреннего мониторинга и оценки деятельности в каждом органе власти, перестройки всей деятельности в направлении постоянного повышения качества. Исходя из указанного было предложено концептуальную модель системы управления качеством в местных органах власти.

Установлено, что управление качеством таким образом формализует, совершенствует и адаптирует внутренние процессы в организации, чтобы они в наибольшей степени отвечали требованиям внешних и внутренних стейкхолдеров, в первую очередь, клиентов. И в этом смысле управления качеством коррелирует с организационной культурой, которая содержит нормы и ценности, влияющие на поведение сотрудников и принятие решений, связанных с адаптацией деятельности организации для реакции на изменения во внешней среде. С другой стороны, для внедрения и совершенствования системы управления качеством в местных органах власти их организационную культуру необходимо изменить соответствующим образом, а именно так, чтобы качество стало ценностью и нормой деятельности каждого сотрудника. Исходя из этого, в работе предложен комплекс мероприятий по изменению организационной культуры в местных органах власти для перехода к организационной культуре качества.

**Ключевые слова:** публичное управление, органы публичной власти, местные органы власти, управление качеством.

#### ANNOTATION

**Marehin S. Quality management in local authorities in Ukraine. – Manuscript.**

*Dissertation for getting a scientific degree of Candidate of Science in Public Administration following the specialty 25.00.02 – mechanisms of public administration. – Kharkiv Regional Institute for Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine. – Kharkiv, 2017.*

The thesis deals with theoretical principles and practical aspects of quality management in local authorities in the modern world.

It is found that currently quality is defined as a set of properties and characteristics of the goods or services that give it the ability to meet due or anticipated needs, and quality control should be considered as coordinated activities to direct and manage the organization regarding quality, which includes the development of policies and quality objectives, quality planning, assurance and quality improvement.

It is determined that in Ukraine in terms of increasing the functional load most organizational structures of local authorities are currently imperfect, preventing improve the quality of their work. It is proved that the main directions of improving the organizational structure of local governments should increase their flexibility, improving of internal information flows, setting up a clear interaction between the individual units for creating real organization team of professionals.

Study and generalization of the world experience has shown the existence of different approaches, models and methods in quality management in various organizations, including those in government, but they can be divided into two groups: those directly related to the quality and indirectly with quality. However, it was found that to achieve truly high quality is impossible without the implementation of certain standards and strict compliance. It was also found that the most common standards used by public authorities (especially local) worldwide in developing and implementing quality management systems are ISO 9000 standards.

It is proved that the improvement of quality management in government requires, first, organizational culture change in government, taking into account citizens' satisfaction with the quality of public services; secondly, the creation of mechanisms of public control over the activities of government and the use of tools of public participation in their work; thirdly, the introduction of internal monitoring and evaluation of each authority, restructuring all activities towards continuous quality improvement. Based on this point of view the conceptual model of quality management system in local authorities was proposed.

**Keywords:** public administration, public authorities, local authorities, quality management.

Відповідальний за випуск *Дзюндзюк Вячеслав Борисович*

Підписано до друку 22.05.2017. Формат 60x84 <sup>1/16</sup>.  
Папір офсетний. Друк офсетний. Обл.-вид. арк. 0,9. Наклад 100 прим.  
Зам. № 141/5.

Віддруковано з оригінал-макета в Харківському регіональному інституті  
державного управління НАДУ при Президентіві України.  
61001, м. Харків, просп. Московський, 75, тел. (057) 732-32-55