

4. Ганцюк Т. Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів публічної влади в Україні: джерелознавчий аналіз дискурсного поля. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1287>

5. Глобальні виклики в публічному управлінні : збірник тез учасників круглого столу (28 жовтня 2022 р.) / за наук. ред. д.е.н., доцента Капленко Г.В. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, ФУФБ Львів, 2022. 67 с.

6. Запорожець, Т., Савченко, Н. (2022). Інформаційно-аналітичне забезпечення державних механізмів запобігання та врегулювання міжнаціональних конфліктів. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 24–29. <https://doi.org/10.15421/152240>

7. Про правовий режим воєнного стану (Закон України). № 389-VIII. (2015). URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T150389.html

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-398-2-30>

Красников Є. В.,

*кандидат наук з державного управління,
заступник начальника 155 військового представництва
Міністерства оборони України
м. Харків, Україна*

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ

Указом Президента України від № 117/2021 від 11.03.2021 року затверджено Стратегію деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та міста Севастополя, яка повинна бути дорожньою картою деокупації та реінтеграції окупованих російською федерацією територій. Відповідно до зазначеної Стратегії цілями державної політики щодо забезпечення деокупації тимчасово окупованої території та її безпечної реінтеграції є відновлення територіальної цілісності України у межах її міжнародно визнаного державного кордону та забезпечення національної єдності держави Україна. Очікуваними результатами реалізації Стратегії серед іншого є запровадження моделі соціально-економічного розвитку та сталого розвитку територій, які стали об'єктом збройної агресії російської федерації проти України. Одною із основних умов сталого розвитку та задоволення потреб громадян на деокупованих територіях є ефективне надання публічних послуг.

Створення системи управління якістю є складним інноваційним проектом, спрямованим на підвищення ефективності органів публічної влади у напрямку розвитку сучасної держави та забезпечення потреб споживачів. Важливою складовою процесу надання публічних послуг є контроль якості. Контроль якості ґрунтується на перевірці послуги після її надання та порівнянні її якості з попередньою специфікацією. Якщо послуга не відповідає специфікації, іноді можна дещо зробити, щоб виправити ситуацію надалі. Контроль якості може допомогти зменшити кількість випадків низької якості, якщо існує покарання за невиконання специфікацій якості або коли існує винагорода за постійне дотримання стандартів якості послуг. Проблема такого підходу полягає в тому, що низька якість надання публічних послуг часто може спричинити непоправну шкоду. Часто шкоду, завдану такими збоями в роботі державних служб, важко виправити.

Якщо контроль якості полягає в тому, щоб зробити все правильно з другого разу, то забезпечення якості полягає в тому, щоб зробити все правильно з першого разу, тобто в тому, щоб запобігти виникненню проблем з якістю відразу. Існує низка систем забезпечення якості, наприклад, міжнародно визнана система забезпечення якості відома як ISO 9000. Але вартість дотримання критеріїв якості, визначених цими стандартами, є дуже високою. Ці витрати не можуть бути відшкодовані місцевою владою за рахунок підвищення конкурентоспроможності або збільшення прибутків, як це може бути у випадку з публічними послугами, що надаються приватними організаціями. Якщо ISO 9000 стане обов'язковою умовою для участі в тендерах на отримання контрактів на надання послуг, то невеликі публічні організації та деякі організації волонтерського сектору можуть бути виключені з цього процесу, оскільки витрати на сертифікацію за стандартом ISO 9000 можуть виявитися непропорційно високими.

Підвищення якості часто ґрунтується на письмових процедурах. Вони можуть стати надмірно бюрократизованими і перешкоджати інноваціям та швидкому реагуванню, які є ознакою багатьох високоякісних публічних послуг. Якщо процедури були написані без консультацій з безпосередніми виконавцями, може бути важко мотивувати персонал дотримуватися їх. Споживачі послуг повинні бути ключовими учасниками процесу, але їм може бракувати технічних знань, необхідних для написання відповідних стандартів якості.

Загальне управління якістю Total Quality Management (далі – TQM) стверджує, що це система управління якістю, яка включає в себе орієнтацію на клієнта, стратегічне планування, лідерство, постійне вдосконалення та командну роботу. Вона вимагає організаційних і поведінкових змін.

Елементами TQM є прагнення до якості, прийняття нової управлінської філософії, використання інспектування, ухвалення

рішення щодо кінцевих витрат, впровадження змін, впровадження навчання, керівництво та наставництво, позбавлення страху, оптимізація команди, усунення закликів, відмова від квот в управлінні за цілями, усунення перешкод для гордості та впровадження безперервної освіти.

Менеджерам публічних послуг може бути корисно звернути увагу на технічні аспекти якості, якість середовища, в якому надається послуга, і якість міжособистісних відносин, які зацікавлені сторони, особливо споживачі послуг, формують з членами своєї організації і один з одним, тобто йдеться про 3D–модель якості публічних послуг: фізичний вимір, технічний вимір та соціальний вимір.

Якість послуг, які надаються, обмежується тим, наскільки всі ресурси організації можуть бути скоординовані таким чином, щоб задовольнити потреби і бажання споживачів. Звідси випливає, що якість самих ресурсів може, в свою чергу, обмежувати враження користувачів від наданої послуги. Для оцінки наявних ресурсів можна провести так званий аудит «10 М», який добре зарекомендував себе у багатьох організаціях, у тому числі публічних, і який має такі складові: кадри, технічне забезпечення, матеріали, розумова гнучкість, управління, моральний дух, цінності, моніторинг, мотивація та пересування.

Управлінці, які можуть дати правильні відповіді на всі питання, поставлені в аудиті «10 М», будуть здатні проявити компетентність у всіх шести сферах управління, а саме: управління змінами; управління операціями та діяльністю; управління групами та окремими особами; управління фінансами та ресурсами; управління комунікаціями та інформацією; управління навчанням та особистим розвитком. Інтеграція цих управлінських компетенцій та їх застосування в повсякденній діяльності керівництва є ключовим моментом в управлінні системами якості публічних послуг.

Ще однією потужною технологією, що використовується для підвищення якості послуг і яка прийшла у публічний сектор з приватного, є бенчмаркінг (еталонне тестування). П'ятиетапний процес бенчмаркінгу виглядає таким чином: визначення характеристик, визначення партнерів для бенчмаркінгу, розробка методу збору даних, фреймворк та впровадження змін.

Список використаних джерел:

1. Бортник Н. П., Дніпров О. С. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*/ 2017. № 6(3), 80–84 с.

2. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія. Х. : Вид-во ХарPI УАДУ «Магістр», 2003. 236 с.

3. Олійник Д. Сучасні методи оцінки ефективності діяльності органів державного управління. *Ефективність державного управління*, 2013. № 34. С. 275–283.

4. Dean J. W. and Evans J.R. Total Quality Management, Organization and Strategy. *West Publishing Co.*, 1994. № 7.

5. Gaster L. Managing Quality in Public Services. *Oxford University Press*, 1996. № 54.

6. Pollitt C. and Bouckaert G. Quality Improvement in European Public Services. Concepts, Cases and Commentary. *Sage*, 1995.

7. Stewart J. and Walsh K. The Search for Quality. Luton Local Govt. *Training Board*, 1989.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-398-2-31>

Madiar I. V.,

*Head of the Department of Innovative Development
V. I. Vernadsky Taurida National University
Kyiv, Ukraine*

Asoyan E. Sh.,

*Head of International Relations Department
V. I. Vernadsky Taurida National University
Kyiv, Ukraine*

Ivashchenko D. Ye.,

*Head of the International Relations Department
State University of Trade and Economics
Kyiv, Ukraine*

ANALYSIS OF INTERNATIONAL EXPERIENCE IN MANAGING THE PROCESS OF REINTEGRATION OF THE OCCUPIED TERRITORIES: LEGAL, MANAGERIAL AND SOCIAL ASPECTS

The management of the reintegration process of the occupied territories is a complex and multifaceted task for any country that has suffered aggression and the loss of part of its territory. After de-occupation, countries face major challenges in restoring sovereignty and reintegrating the lost territories, which requires a comprehensive approach and careful planning. In this context, it is important to look at the experience of different countries that have faced similar situations to understand effective strategies and approaches to the successful reintegration of the occupied territories.