



ЗВІТ

за результатами проведеного у 2019 році попереднього обстеження систем управління якістю в органах виконавчої влади

Київ, 2019

УДК 35:005.658.56(07)
342

За загальною редакцією Володимира КУПРІЯ

Авторський колектив: Марина КАНАВЕЦЬ (керівник авторського колективу), Юлія ЛИХАЧ, Анжела КУКУЛЯ

342 **Звіт** за результатами проведеного у 2019 році попереднього обстеження систем управління якістю в органах виконавчої влади [Електронне видання] / [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля; за заг. ред. В. Купрія]. – К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. – 32 с.

У звіті представлено основні результати проведеного у 2019 році дослідження систем управління якістю міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та наведено рекомендації для удосконалення цих систем. Особливий акцент зроблено на наданні якісних послуг громадянам.

Стане у нагоді державним службовцям міністерств, інших органів державної влади, посадовцям та керівникам-практикам різних рівнів. Також посібник буде цікавим викладачам, студентам, слухачам магістратур, науковцям та широкому колу експертів у сфері державного управління і державної служби.

УДК 35:005.658.56(07)

- © В.Купрій, загальна редакція, 2019
- © М. Канавець та ін., текст, 2019
- © А. Кукуля, відповідальна за випуск, 2019
- © А. Кукуля, оригінал-макет, 2019
- © А. Кукуля, дизайн обкладинки, 2019
- © Національне агентство України з питань державної служби, 2019
- © Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019

ЗМІСТ



Вступ.....	3
Методологія проведення попереднього обстеження системи управління якістю органів виконавчої влади.....	5
Рівень охоплення органів виконавчої влади	10
Шкала для аналізу та формування результатів попереднього обстеження системи управління якістю	17
Результати проведеного попереднього обстеження системи управління якістю органу виконавчої влади.....	19
Рекомендації щодо удосконалення систем управління якістю органів виконавчої влади	22
Подальші кроки щодо розвитку систем управління якістю органів виконавчої влади	31

ВСТУП



Запорукою успішного втілення будь-якої реформи в Україні, а також необхідною умовою успішної європейської інтеграції є належне і дієве публічне управління, що відповідає вимогам сучасності та європейським стандартам і принципам належного врядування.

Реформа державного управління та державної служби є однією з найважливіших горизонтальних реформ, оскільки виступає передумовою для реалізації ефективних галузевих і секторальних політик та основою для застосування законодавства, наближеного до права ЄС. Реформа державного управління та державної служби має стати відповіддю на потребу суспільства в ефективних, відповідальних і відкритих органах державного управління, а відтак в належному урядуванні, ефективних і якісних процесах та послугах.

У 2018 році програма SIGMA провела оцінку стану справ у системі державного управління України, за результатами якої у звіті експертами були надані відповідні рекомендації щодо удосконалення системи, зокрема щодо необхідності поширення управління якістю в державному управлінні, запровадження інструментів залучення та отримання зворотного зв'язку від користувачів державних послуг¹.

¹ SIGMA (2018), "Звіт про базові вимірювання: Принципи державного управління (Україна, червень 2018 року)" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reform%20office/Ukraine%20Baseline%20Measurement%20Report%202018_UA.pdf

З урахуванням результатів проведеної експертами програми SIGMA оцінки Уряд своїм розпорядженням від 18 грудня 2018 року № 1102-р² схвалив нову редакцію Стратегії реформування державного управління України на 2019-2021 роки та План заходів з її реалізації, в якому передбачив, серед іншого, проведення аналізу та оптимізацію основних процесів у центральних органах виконавчої влади.

Крім того, відповідний пріоритет діяльності щодо запровадження системи управління якістю був визначений на 2019 рік у завданнях та ключових показниках результативності, ефективності та якості службової діяльності державних секретарів міністерств та керівників центральних органів виконавчої влади, затверджених розпорядженнями Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 року № 1030-р³ та № 1031-р⁴.

Якість є однією з ключових категорій державної політики у будь-якій сфері державного управління та одним з основних елементів процесу надання адміністративних послуг, а забезпечення поліпшення їх якості шляхом державної підтримки сучасних методів управління, розроблення та впровадження систем і принципів управління якістю, визнаних у Європі та у світі – завдання загальнодержавної ваги.

² Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 року № 1102-р "Про внесення змін до розпоряджень Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 і від 27 грудня 2017 р. № 1013" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1102-2018-p>

³ Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 року № 1030-р "Про затвердження типових завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2019 рік" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1030-2018-p>

⁴ Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 року № 1031-р "Про затвердження завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2019 рік" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1031-2018-p>

МЕТОДОЛОГІЯ ПРОВЕДЕННЯ ПОПЕРЕДНЬОГО ОБСТЕЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ



З метою забезпечення організації проведення попереднього обстеження систем управління якістю в органах виконавчої влади та відповідно до повноважень, що визначені в абзаці четвертому пункту 8 та абзацу четвертого підпункту 1 та підпункту 13 пункту 9 Положення про Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, постановою Кабінету Міністрів України від 4 червня 2008 року № 528⁵, Центр:

- розробив та затвердив *наказом НАДС від 26 квітня 2019 року № 80-19 Методичні рекомендації щодо проведення попереднього обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади*⁶;
- забезпечив організацію проведення попереднього обстеження;

⁵ Постанова Кабінету Міністрів України від 4 червня 2008 року № 528 "Питання Центру сприяння інституційному розвитку державної служби" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/528-2008-n>

⁶ Наказ НАДС 26 квітня 2019 року № 80-19 "Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення попереднього обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v_080859-19

- надав понад 300 консультацій, у тому числі проведено навчання в окремих міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади;
- узагальнив інформацію від органів виконавчої влади та підготував відповідний звіт.

Методичні рекомендації враховують підходи та методологію однієї з європейських систем управління якістю, що базується на принципах всеохоплюючого управління якістю та набула велику популярність та широке розповсюдження у державних органах країн ЄС та окремих країн ОЕСР.

Такою системою є **Загальна схема оцінювання (Common Assessment Framework, CAF)**, зокрема **CAF2013**⁷, що походить від Моделі досконалості Європейської фонду управління якістю (EFQM) та моделі, розробленої в Німецькому університеті адміністративних наук у м. Шпаєр.

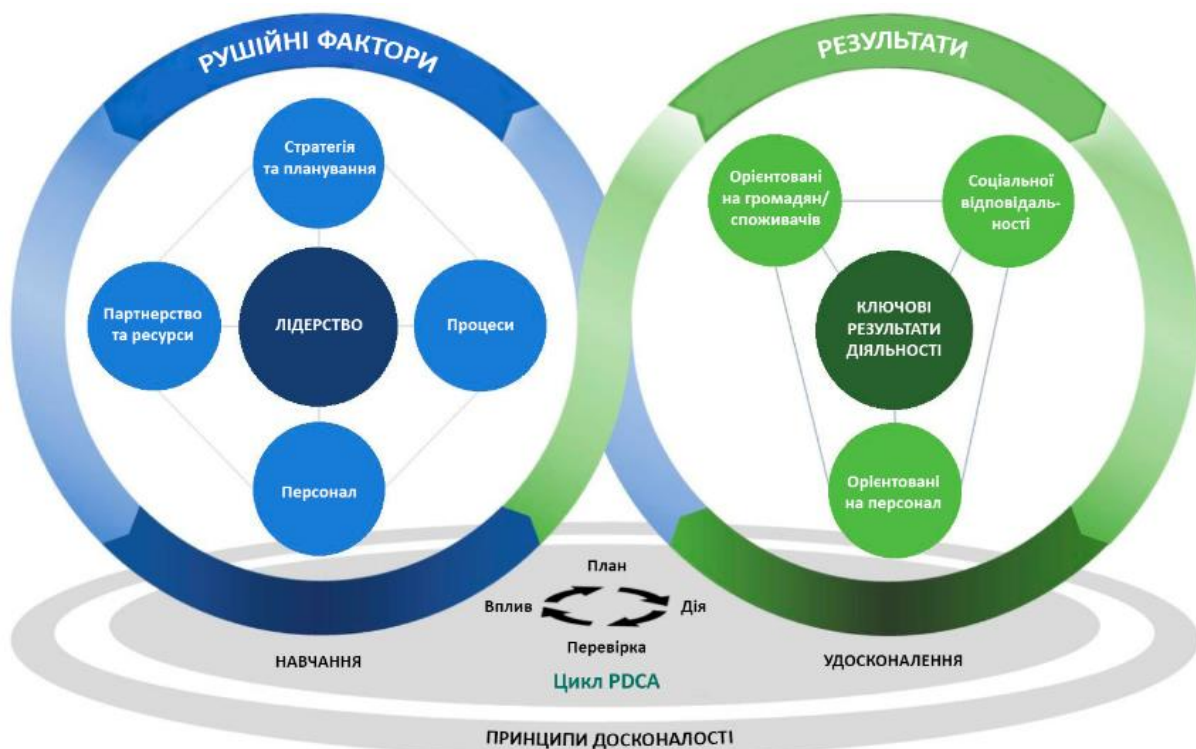


Рис. 1. Європейська модель управління якістю “Загальна схема оцінювання”
(Common Assessment Framework, CAF)

⁷ (2013) The Common Assessment Framework (CAF). Improving Public Organisations through Self-Assessment. EIPA, European CAF Resource Centre. 80 p. – Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/CAF_2013.pdf, https://archive.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf

CAF була створена у 2000 році та є результатом співпраці міністрів та посадових осіб, які відповідають за питання державного управління в країнах-членах ЄС та є членами Європейської мережі державного управління (EUPAN).

CAF базується на припущенні, що **відмінні результати діяльності державного органу, організації по відношенню до персоналу, громадян/споживачів та суспільства досягаються** за допомогою лідерства, керівної стратегії та планування, персоналу, партнерства, ресурсів та процесів. Вона розглядає організацію із різних кутів зору в один і той же час.

Як модель TQM, CAF передбачає дотримання основних принципів досконалості, визначених Європейським фондом управління якістю (EFQM), а також їх інтерпретацію для публічного сектору. Метою CAF є підвищення рівня ефективності організацій публічної сфери за допомогою цих принципів. Застосування цих принципів лежить в основі відмінностей між традиційними бюрократичними організаціями, та такими, які запровадили систему управління якістю.



Рис. 2. Принципи досконалості, визначені Європейським фондом управління якістю (EFQM)

Принцип 1: Націленість на результат

Організація орієнтується на результат. Результат досягається завдяки всім залученим учасникам процесу: представникам владних структур, громадянам/клієнтам, партнерам та працівникам організації.

Принцип 2: Орієнтація на громадян/клієнтів

Організація орієнтується на інтереси як існуючих, так і потенціальних громадян/клієнтів, залучаючи їх у розвиток продукції та послуг, а також у процес підвищення рівня якості роботи.

Принцип 3: Лідерство та сталість цілі

Даний принцип поєднує в собі наявність далекоглядного керівництва, здатного мотивувати своїх підлеглих, та незмінних цілей у мінливому середовищі. Керівники визначають місію, принципи роботи та цінності, створюють умови для максимального залучення працівників у реалізацію цілей організації.

Принцип 4: Процесний підхід та управління на основі фактів

Даний принцип регламентує роботу організації з позиції того, що отримання бажаного результату є більш ефективним тоді, коли відповідні ресурси та дії розглядаються як процес, а раціональні рішення базуються на аналізі даних.

Принцип 5: Розвиток та залучення персоналу

Працівники всіх рівнів є сутністю будь-якої організації, і тому повне залучення персоналу дозволяє використовувати його потенціал на користь організації. Вклад кожного працівника визначається рівнем його розвитку та залученням у процеси, а також створенням робочої атмосфери загальних цінностей, довіри, відкритості, делегуванням повноважень та визнанням.

Принцип 6: Постійне навчання, інновації та вдосконалення

Вдосконалення змінює існуючий стан речей, вносить певні корективи. Цього можна досягнути шляхом навчання, створенням нових можливостей для інноваційних підходів та вдосконалення, яке має стати метою організації.

Принцип 7: Розвиток партнерства

Оскільки для досягнення поставлених завдань організаціям публічного сектору необхідні інші учасники, потрібно розвивати та підтримувати партнерство. Державні організації та інші учасники, задіяні у публічному секторі, пов'язані між собою, і їхні взаємовигідні відносини створюють можливості для підвищення ефективності роботи.

Принцип 8: соціальна відповідальність

Організації публічного сектору повинні взяти на себе відповідальність перед суспільством дбати про екологічну стабільність, а також відповідати очікуванням людей та задовольняти потреби як місцевої громади, так і світового співтовариства.

CAF сприяє поліпшенню якості державного управління та спрямована на впровадження управління, орієнтованого на результат, надання та отримання зворотного зв'язку, впровадження організаційних змін, удосконалення стратегічного планування та управління ризиками.

РІВЕНЬ ОХОПЛЕННЯ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ



Відповідно до поставлених завдань та з урахуванням розділу I та II Схеми спрямування і координації діяльності центральних органів виконавчої влади Кабінетом Міністрів України через відповідних членів Кабінету Міністрів України, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2014 року № 442⁸, **попереднє обстеження систем управління якістю протягом травня – вересня 2019 року було проведено серед 66 органів виконавчої влади, з них 19 міністерств та 48 інших центральних органів виконавчої влади.**

Відповідно до листа НАДС від 10 травня 2019 року № 45/94/22-19 у визначений строк **інформацію надали 46 органів виконавчої влади, з них:**

- 14 міністерств;
- 32 інших центральних органи виконавчої влади

⁸ Постанова Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2014 року № 442 "Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-n>

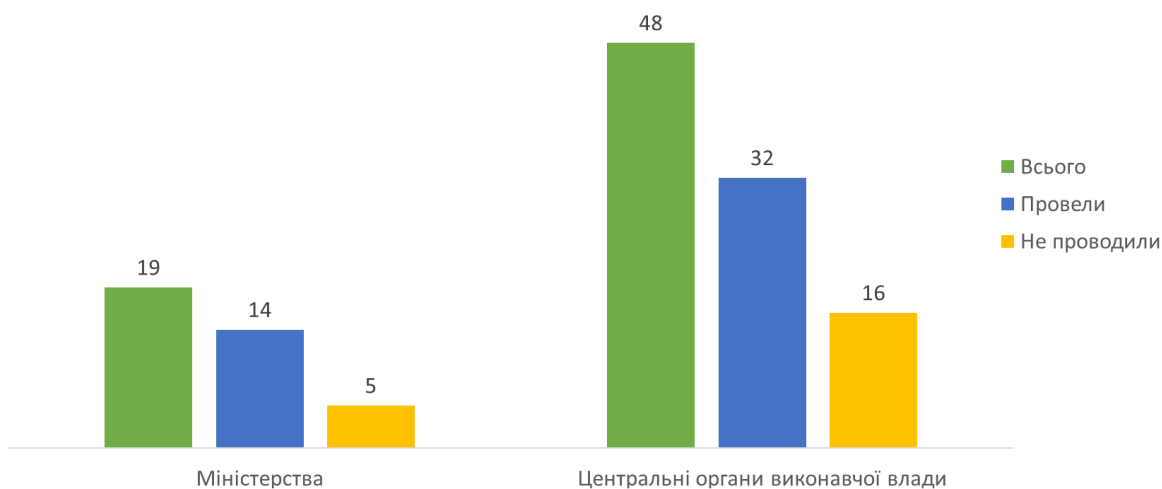


Рис. 3. Рівень охоплення органів виконавчої влади в рамках проведення попереднього обстеження систем управління якістю

З обґрунтованих причин **не проводили попереднє обстеження систем управління якістю 18 органів виконавчої влади, з них:**

- 5 міністерств – у зв’язку з ліквідацією або у зв’язку з вакантною посадою державного секретаря:
 - Міністерство аграрної політики та продовольства України;
 - Міністерство екології та природних ресурсів України (тепер Міністерство енергетики та захисту довкілля України);
 - Міністерство культури України;
 - Міністерство молоді та спорту України;
 - Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (тепер Міністерство розвитку громад та територій України);
- 16 інших центральних органів виконавчої влади:
 - у зв’язку з не належністю посади керівника органу виконавчої влади до посади державної служби категорії “А” – 4 органи виконавчої влади:

- ✓ Державна служба України з надзвичайних ситуацій;
 - ✓ Адміністрація Державної прикордонної служби України;
 - ✓ Національна поліція України;
 - ✓ Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України;
- у зв'язку з відсутністю визначених суб'єктом призначення завдань та ключових показників результативності, ефективності та якості – 2 органи виконавчої влади:
- ✓ Національне агентство з питань запобігання корупції;
 - ✓ Державне бюро розслідувань;
- у зв'язку з реорганізацією або ліквідацією – 4 органи виконавчої влади:
- ✓ Державна служба України у справах ветеранів війни та учасників антитерористичної операції;
 - ✓ Державна фіскальна служба України;
 - ✓ Державна екологічна інспекція України;
 - ✓ Державне агентство з питань електронного урядування України (*Міністерство цифрової трансформації України*);
- у зв'язку з вакантною посадою керівника органу виконавчої влади – 6 органів виконавчої влади:
- ✓ Державна служба експортного контролю України;
 - ✓ Державне агентство автомобільних доріг України;
 - ✓ Державне агентство резерву України;
 - ✓ Державна архітектурно-будівельна інспекція України;
 - ✓ Український інститут національної пам'яті;
 - ✓ Фонд державного майна України.

Серед органів виконавчої влади, що надали інформацію, попереднє обстеження провели:

- за методикою НАДС – 40 органів виконавчої влади;
- за методологією моделі CAF – 1 міністерство (Міністерство внутрішніх справ України);
- відповідно до положень стандарту ISO 9000:2015 – 2 органи виконавчої влади (Державна авіаційна служба України, Державне агентство України з управління зоною відчуження);
- за методологією Lean Government – 3 органи виконавчої влади (Міністерство закордонних справ України, Державна архівна служба України, Державне космічне агентство України).

Серед органів виконавчої влади, що брали участь в проведенні попереднього обстеження систем управління якістю особливо слід відзначити:

➤ *Міністерство внутрішніх справ України (МВС)*, що провело попереднє обстеження за повною методологією моделі CAF2013.

Починаючи з 2014 року МВС розпочало активний рух у напрямі модернізації та перетворень і впевнено йде цим шляхом уже близько п'яти років. Напрями сучасного та подальшого реформування відомства закріплено Стратегією розвитку органів системи МВС на період до 2020 року.

Основною метою реформ є поетапне перетворення застарілої системи в правоохоронне відомство європейського зразка, головним критерієм оцінки діяльності якого буде дотримання основоположних прав і свобод людини та громадянина. Міністерство внутрішніх справ України стало багатoproфільним цивільним відомством європейського типу, що визначає пріоритети та координує діяльність органів, які реалізують державну політику в сфері внутрішніх справ.

Провідну роль у реалізації завдань Міністра внутрішніх справ щодо спрямування та координації діяльності визначених Кабінетом Міністрів України центральних органів виконавчої влади покладено на апарат МВС, який являє собою цілісну структуру підрозділів, наділених відповідними повноваженнями. З метою об'єктивного оцінювання діяльності апарату, вивчення існуючого стану справ та вжиття заходів для підвищення ефективності функціонування МВС, у

2018 році між Міністерством внутрішніх справ України та Консультативною місією Європейського Союзу з реформування сектору цивільної безпеки України досягнуто домовленості про реалізацію проекту щодо проведення самостійного оцінювання діяльності апарату МВС на основі моделі CAF2013.

З метою підвищення ефективності, результативності, налагодження підзвітності та запровадження моделі CAF2013, МВС успішно виконано ряд кроків, а саме:

- утворено робочі групи з реалізації проекту щодо проведення самостійного оцінювання діяльності апарату МВС;
- проведено ряд засідань робочих груп, де визначено критерії оцінки та строки проведення попереднього обстеження структурними підрозділами МВС системи управління якістю;
- проведено попереднє обстеження системи управління якістю й узагальнено його результати;
- за результатами проведення самостійного оцінювання розроблено та затверджено план заходів щодо вдосконалення діяльності апарату МВС.

Подальша робота полягає у реалізації заходів, які увійшли до зазначеного плану.

Ураховуючи вищевикладене, надсилаємо матеріали щодо реалізації у 2018 -2019 роках проекту самостійного оцінювання діяльності апарату МВС на основі моделі CAF2013, зокрема:

- наказ МВС від 08 жовтня 2018 року № 820 “Про реалізацію проекту щодо проведення самостійного оцінювання діяльності апарату МВС на основі Загальної схеми оцінювання (CAF)”;
- узагальнені результати самооцінки діяльності апарату МВС з визначенням сильних сторін, областей для покращання та пропозицій щодо подальших дій;
- план заходів щодо вдосконалення діяльності апарату МВС за результатами проведення самостійного оцінювання діяльності на основі моделі загальної схеми оцінювання (CAF) від 19 квітня 2019 року № 5563/05/14-2019;

➤ *Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України (Держенергоефективності)*, яке в рамках проведення попереднього обстеження розробило власні додаткові критерії для заповнення опитувальника та відбору інформації.

Також з метою сприяння прозорості проведення попереднього обстеження системи управління якістю Держенергоефективності було проведено обговорення цього процесу на конференції державних службовців Держенергоефективності в червні 2019 року;

➤ *Державну службу України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужбу)*, в якій розроблено систему управління якістю, яка враховує вимоги таких стандартів:

- PI 002-3 “Рекомендації PIC/S щодо вимог до системи управління якістю фармацевтичних інспекторатів”;
- BOO3 TRS 902, Annex 8 “Вимоги до систем якості національних GMP інспекторатів”;
- ДСТУ ISO 9001:2015 “Системи управління якістю. Вимоги”.

Системою управління якістю Держлікслужби передбачено застосування принципів управління якістю таких, як:

- орієнтація на замовника (споживача адміністративних послуг);
- лідерство;
- задіяність персоналу;
- процесний підхід;
- постійне поліпшення;
- прийняття рішень на підставі фактичних даних;
- керування взаємовідносинами.

Впроваджений процесний підхід передбачає систематичне визначення процесів і їх взаємодій та керування ними для досягнення запланованих результатів відповідно до визначеної політики у сфері якості та стратегічного напрямку Держлікслужби.

У настанові з якості Держлікслужби визначено та описано основні (робочі), керівні та допоміжні процеси Держлікслужби. Розроблено 95 стандартних процедур, в яких визначено вимоги до виконання процесів, відповідальність за функціонування процесів системи управління якістю та критерії оцінювання їх результативності. Періодично з боку керівництва Держлікслужби здійснюється аналіз функціонування процесів та системи управління якістю Держлікслужби в цілому, за результатами якого визначаються можливості для поліпшення, потреби у змінах до системи управління якістю та в ресурсах.

Регулярно проводяться внутрішні аудити системи управління якістю та внутрішні аудити з фінансових питань Держлікслужби її територіальних органів та Державних підприємств, що належать до сфери управління Держлікслужби. За результатами внутрішніх аудитів розроблюються коригувальні заходи та контролюється їх виконання.

Відповідність системи управління якістю Держлікслужби вимогам PI 002-3 “Рекомендації PIC/S щодо вимог до системи управління якістю фармацевтичних інспекторатів” підтверджено під час проходження процедури вступу до міжнародної системи фармацевтичних інспекторатів PIC/S у 2010 році та під час проходження процедури повторного оцінювання з боку PIC/S у 2018 році. Окрім цього, систему управління якістю Держлікслужби було двічі сертифіковано на відповідність вимогам стандарту ISO 9001 “Системи управління якістю. Вимоги” у 2014 році та 2018 році. У вересні 2019 року органом сертифікації ТОВ “Міжгалузовий центр якості “ПРИРОСТ” було проведено черговий наглядний аудит системи управління якістю Держлікслужби на відповідність вимогам стандарту ISO 9001 “Системи управління якістю. Вимоги”;

➤ *Державну авіаційну службу України (Державіаслужбу)*, в якій розроблено систему управління якістю, яка враховує вимоги стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 “Системи управління якістю. Вимоги”.

У 2018 року органом сертифікації TÜV Thüringen Ukraine, філією/представництвом Товариства технічного нагляду Тюрінгії TÜV Thüringen e.V. (ТЮФ Тюрінген Німеччина), було проведено черговий наглядний аудит системи управління якістю Державіаслужби на відповідність вимогам стандарту ISO 9001 “Системи управління якістю. Вимоги”.

ШКАЛА ДЛЯ АНАЛІЗУ ТА ФОРМУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПОПЕРЕДНЬОГО ОБСТЕЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ



В процесі узагальнення, аналізу та формування результатів попереднього обстеження системи управління якістю органів виконавчої влади була використана така шкала:

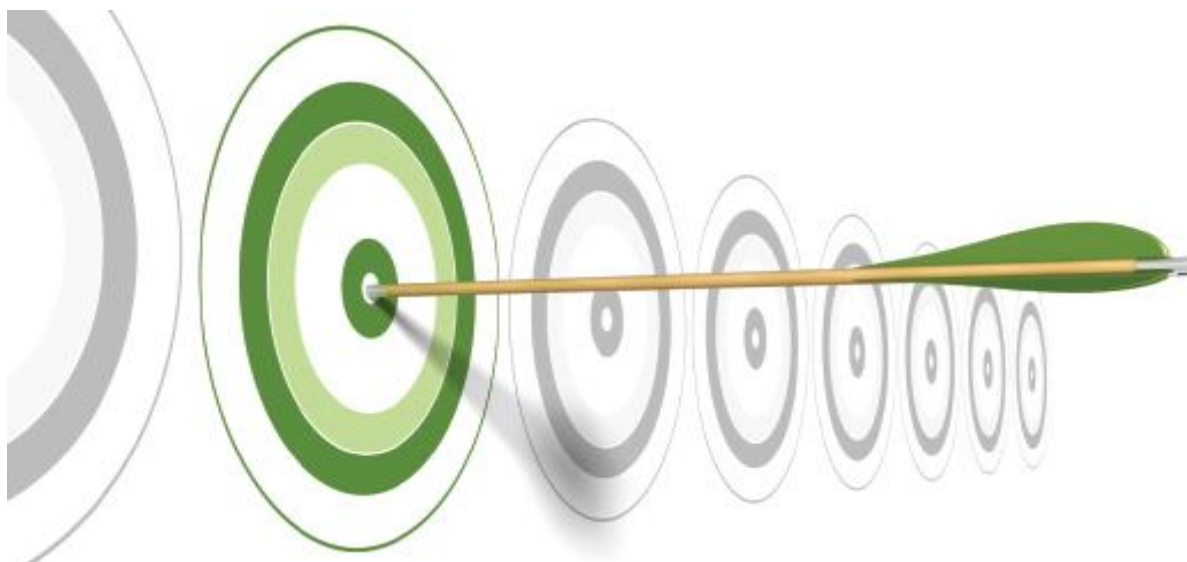
- *для критерію I “Лідерство” (28 питань):*
 - 113-140 – відмінно;
 - 85-112 – добре;
 - 57-84 – посередньо;
 - 29-56 – незадовільно;
 - 0-28 – дуже незадовільно;
- *для критерію II “Стратегічне планування” (22 питання):*
 - 89-110 – відмінно;
 - 67-88 – добре;
 - 45-66 – посередньо;
 - 23-44 – незадовільно;
 - 0-22 – дуже незадовільно;

- *для критерію III “Персонал” (17 питань):*
 - 69-85 – відмінно;
 - 52-68 – добре;
 - 35-51 – посередньо;
 - 18-34 – незадовільно;
 - 0-17 – дуже незадовільно;
- *для критерію IV “Партнерство та ресурси” (20 питань):*
 - 81-100 – відмінно;
 - 61-80 – добре;
 - 41-60 – посередньо;
 - 21-40 – незадовільно;
 - 0-20 – дуже незадовільно;
- *для критерію V “Процеси” (17 питань):*
 - 69-85 – відмінно;
 - 52-68 – добре;
 - 35-51 – посередньо;
 - 18-34 – незадовільно;
 - 0-17 – дуже незадовільно.

Під час розробки цієї шкали враховувалася максимальна оцінка, яку може отримати орган виконавчої влади за відповідним критерієм при тій чи іншій кількості балів (від 0 до 5 балів). Тобто, кількість питань, передбачена в опитувальнику для відповідного критерію, помножена на відповідний бал.

Застосовуючи цю шкалу слід звертати увагу, що обстеження проводилося з урахуванням вимог моделі CAF, методології, що застосовується для органів державної влади країн ЄС. Тобто, з урахуванням вимог, що більш високі та жорсткі. І тому, орган виконавчої влади, який за відповідним процесом отримав оцінки нижчі за “відмінно”, може їх сприймати як ті, що на один рівень вищі.

РЕЗУЛЬТАТИ ПРОВЕДЕНОГО ПОПЕРЕДНЬОГО ОБСТЕЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ



Результати проведеного попереднього обстеження процесів і процедур органів виконавчої влади за відповідними критеріями та підкритеріями показали, що **в середньому рівень розвитку та функціонування системи управління якістю органів виконавчої влади отримує оцінку “добре” за всіма п’ятьма критеріями:**

- лідерство (104,65 із 140 можливих балів);
- стратегічного планування (78,3 із 110 балів);
- управління персоналом (59,85 із 85 балів);
- розвитку партнерства та управління ресурсами (71,39 із 100 балів);
- та найбільше за напрямом забезпечення ефективності, результативності та якості функціонування організаційних процесів (56,27 із 85 балів).

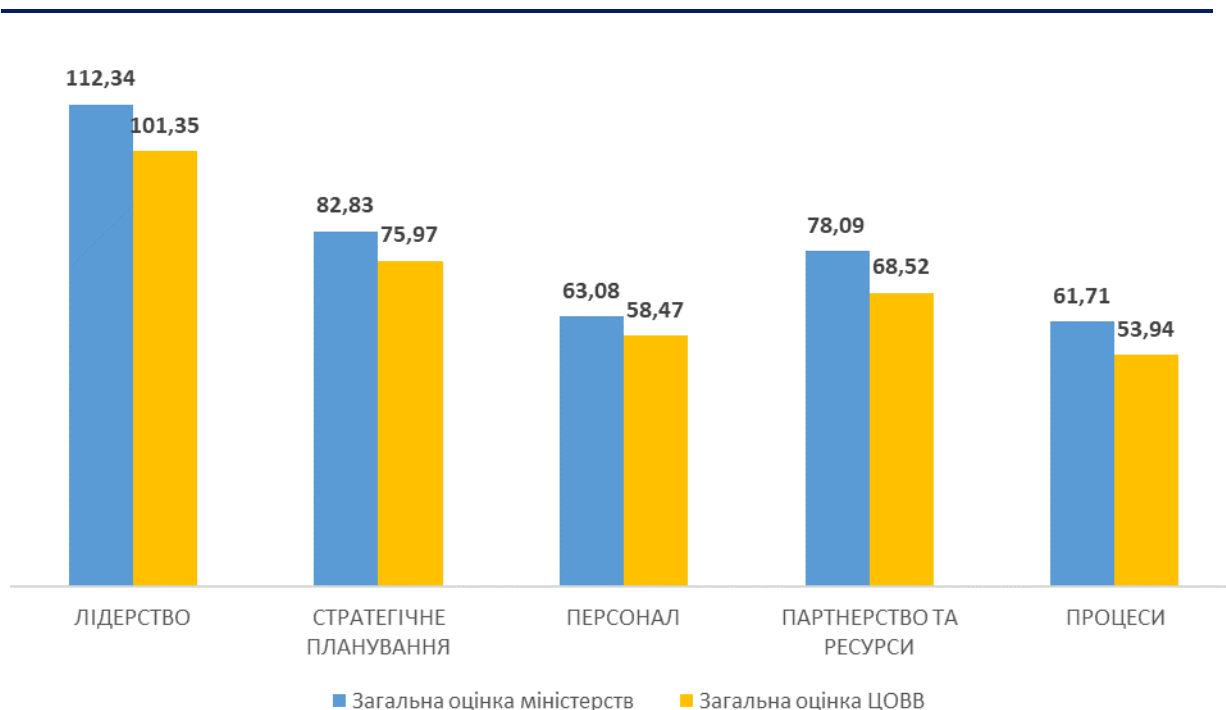


Рис. 4. Загальна оцінка системи управління якістю в органах виконавчої влади в цілому (у балах за відповідними критеріями)

Водночас оцінка **дозволила виявити такі сильні сторони, характерні для системи органів виконавчої влади:**

- 1) визначені та реалізуються візія та місія органів виконавчої влади, їх формування та розвиток місії та візії відбувається за участі заінтересованих сторін та на основі періодичного аналізу діяльності, досягнутих результатів, а також з урахуванням зміни внутрішніх та зовнішніх факторів;
- 2) тісна співпраця з громадянами (територіальні громади, суспільство) та “якість і доступність послуг” визначені одними з основних пріоритетів діяльності органів виконавчої влади під час забезпечення реалізації їх візій та місії;
- 3) здійснюється системне ініціювання процесів реформування та розвитку системи органів виконавчої влади та їх реалізація;
- 4) забезпечено належну координацію процесів органів виконавчої влади, як на організаційному, так і на нормативному рівнях;

5) керівництво органів виконавчої влади в цілому позитивно ставиться до персоналу, сповідує політику поваги до працівників, дотримує принципи відкритих дверей, готові до дискусії та взаємодії з підлеглими, а також надає необхідну допомогу і підтримку в роботі;

6) існує практика мотивації працівників до роботи, активного впровадження нових змін та професійного розвитку особистим прикладом керівництва органів виконавчої влади;

7) наявність сформованої системи (порядку) управління персоналом (прийняття на роботу, переміщення, просування по службі тощо);

8) у відомствах наявна можливість підвищення кваліфікації, навчання та самовдосконалення;

9) наявність практики опитування персоналу про діяльність відомств та щодо пропозицій для покращення;

10) наявність внутрішньої системи (мережі) обміну інформацією, практики проведення спільних нарад для обміну інформацією та формування спільного бачення з використанням сучасних телекомунікаційних технологій.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ



Як вже було зазначено вище, оцінка процесів і процедур органів виконавчої влади здійснювалась за відповідними критеріями та підкритеріями методології.

Зокрема, за критерієм 1 “Лідерство” система управління якістю органів виконавчої влади аналізувалася за чотирма підкритеріями, що характеризували рівень забезпечення керівництвом органів виконавчої влади:

1.1. Визначення напрямів розвитку органу виконавчої влади через місію, бачення та цінності.

1.2. Управління органом виконавчої влади, його діяльністю та постійним удосконаленням.

1.3. Мотивація та підтримка персоналу, демонстрація на власному прикладі прагнення до досконалості.

1.4. Управління відносинами з політичними силами та іншими заінтересованими сторонами.

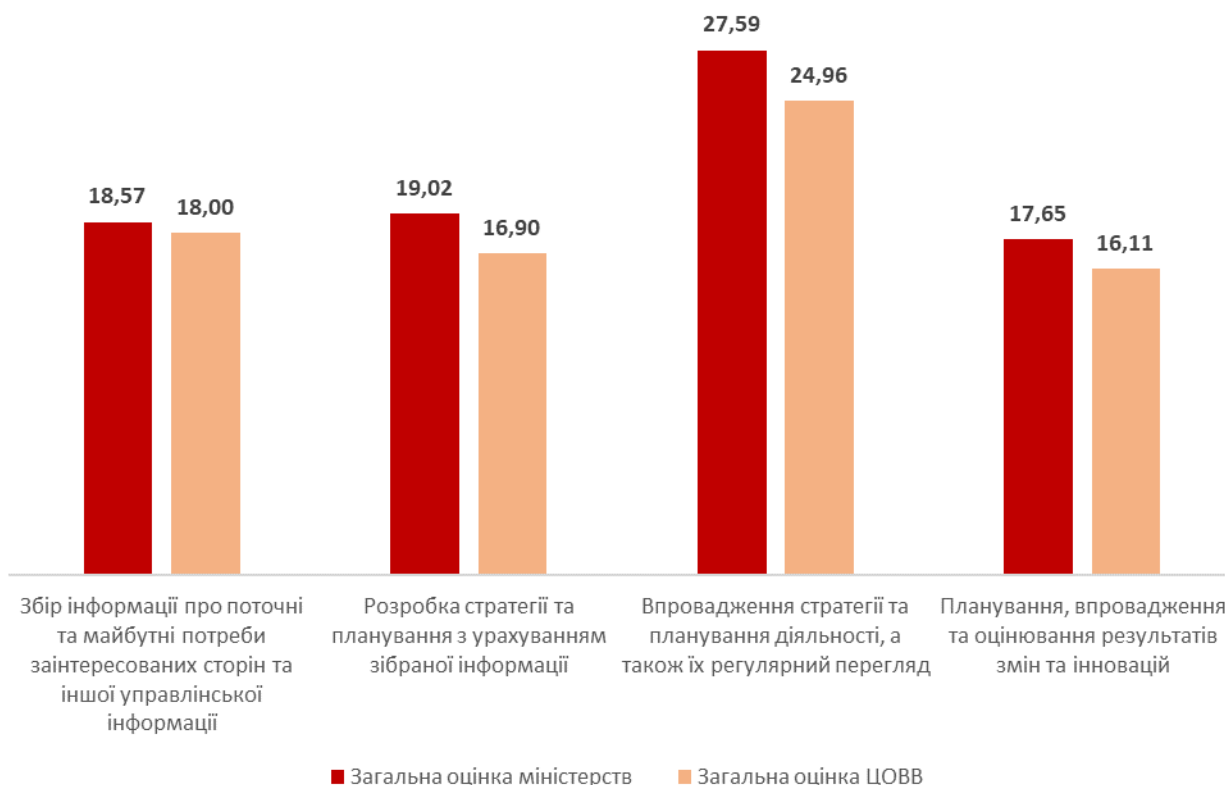


Рис. 5. Загальна оцінка системи управління якістю в органах виконавчої влади за критерієм “Лідерство” (в балах)

Результати обстеження за критерієм 1 “Лідерство” показали такі сфери для покращення та розвитку:

- наявна необхідність більш широкого інформування працівників органів виконавчої влади щодо візії, місії та стратегічних цілей із розкриттям їх змісту, а також деталізації заходів з їх реалізації;
- необхідне удосконалення комунікаційної стратегії з метою інформування суспільства про хід реалізації місії та результати діяльності органів виконавчої влади, а також щодо подальшої візії цих органів;
- недостатньо налагоджено механізм комунікації керівників органів виконавчої влади з працівниками, а також між працівниками різних структурних підрозділів у процесі впровадження змін.

За критерієм 2 “Стратегічне планування” оцінка здійснювалася за такими чотирма підкритеріями:

2.1. Збір інформації щодо існуючих та майбутніх потреб зацікавлених осіб, а також відповідної управлінської інформації.

2.2. Розробка стратегії та планування з врахуванням зібраної інформації.

2.3. Комунікація та виконання стратегії та планування у всій організації та її регулярний перегляд.

2.4. Планування, впровадження та оцінювання результатів змін та інновацій.

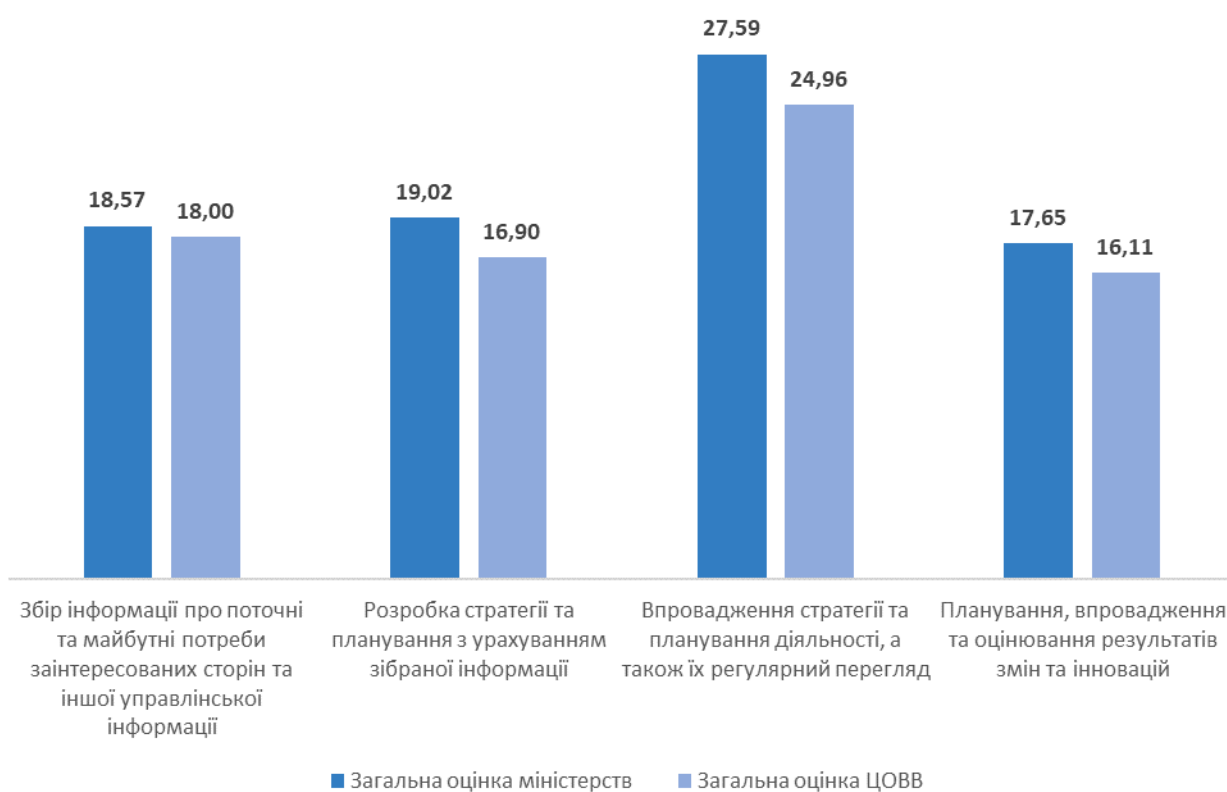


Рис. 6. Загальна оцінка системи управління якістю в органах виконавчої влади за критерієм “Стратегічне планування” (в балах)

За критерієм 2 “Стратегічне планування” оцінка показала такі сфери для покращення:

- необхідність залучення працівників органів виконавчої влади до стратегічного планування та їх інформування про короткострокові та довгострокові цілі відомств;
- у практичному впровадженні змін часто присутні стереотипи та шаблоні підходи, потребує удосконалення координація діяльності підрозділів, зменшення бюрократичних та зайвих процедур;
- необхідність проведення систематичного аналізу внутрішніх сильних сторін та сфер для покращання, включаючи внутрішні і зовнішні загрози і можливості відомств;
- інформація щодо заінтересованих сторін та їх потреб не систематизовано, не визначено, не узагальнено та не систематизовано суперечності, в тому числі потенційні конфлікти інтересів, між заінтересованими сторонами;
- необхідність у визначенні чітких критеріїв ефективності діяльності як апарату в цілому, так і окремих структурних підрозділів.

За критерієм 3 “Персонал” аналіз та оцінка здійснювалися за такими трьома підкритеріями:

3.1. Прозоре управління людськими ресурсами, їх планування та розвиток з урахуванням стратегії та планів діяльності.

3.2. Визначення, розвиток та використання компетенцій персоналу, що узгоджуються з індивідуальними та організаційними цілями.

3.3. Залучення співробітників шляхом створення відкритого діалогу та розширення прав і можливостей, які підтримують їх добробут.

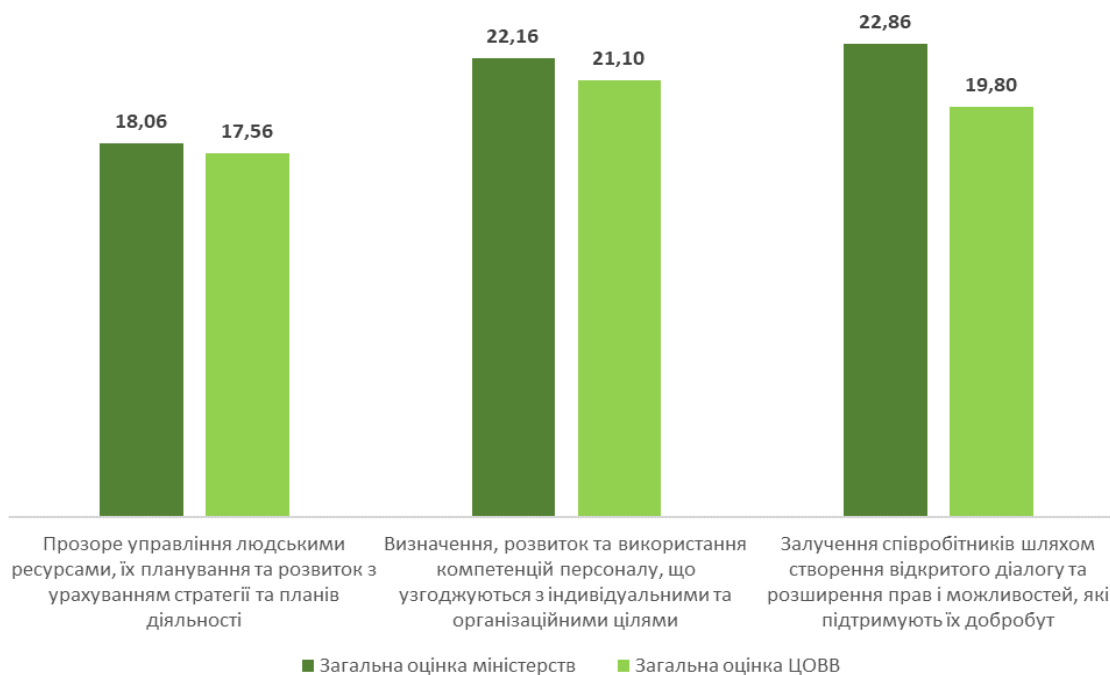


Рис. 7. Загальна оцінка системи управління якістю в органах виконавчої влади за критерієм “Персонал” (в балах)

За критерієм 3 “Персонал” аналіз та оцінка виявили такі сфери для покращення:

- потреба в розробці критеріїв оцінки стану кадрової політики в органах виконавчої влади та її проведення, механізму визначення проблемних питань в кадровій сфері;
- необхідність удосконалення (спрощення та надання прозорості) процедури просування по службі, а також преміальної та заохочувальної системи з урахуванням досягнутих показників;
- потребує покращення особистісний та професійний розвиток державних службовців апарату органів виконавчої влади з акцентом на результативності та ефективності роботи, досягнення місії (зокрема, організація та проведення тематичних тренінгів, семінарів, мовних курсів тощо, в першу чергу за запитом “з низу”);
- потреба в активізації проведення заходів із розвитку лідерських та управлінських навичок;

- необхідність удосконалення системи наставництва;
- необхідність удосконалення процедури зворотнього зв'язку від працівників, з метою пошуку “цінних” пропозицій для розвитку, а також доведення до працівників органів виконавчої влади інформації про результати проведених в опитувань.

За критерієм 4 “Партнерство та ресурси” оцінка органів виконавчої влади здійснювалася за такими трьома підкритеріями:

4.1. Розвиток та управління партнерствами з громадянами, споживачами послуг.

4.2. Управління фінансами.

4.3. Управління інформацією та знаннями.

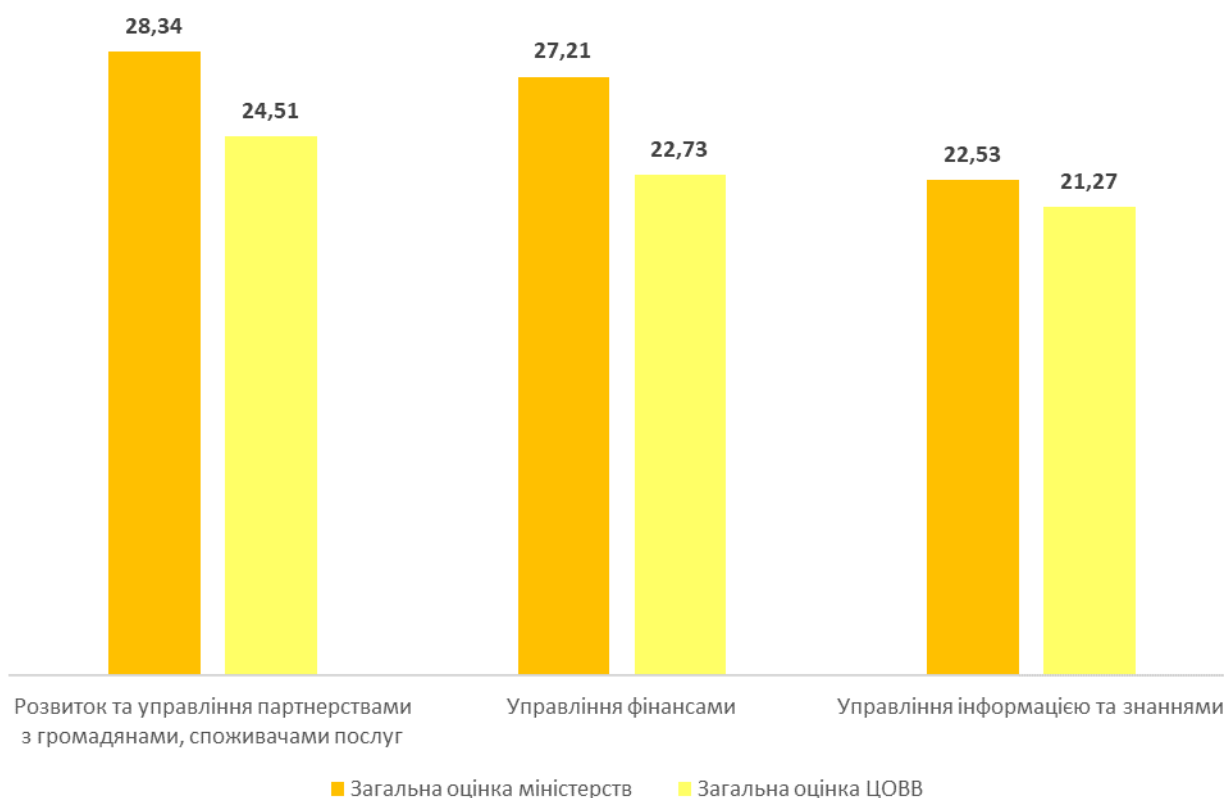


Рис. 8. Загальна оцінка системи управління якістю в органах виконавчої влади за критерієм “Партнерство та ресурси” (в балах)

За критерієм 4 “Партнерство та ресурси” оцінка органів виконавчої влади виявила такі сфери для розвитку:

- потреба у розширенні сфер діяльності органів виконавчої влади, де можливе залучення громадськості з метою проведення спільних консультацій, а також напрацювання шляхів дій, пошуку нових ідей тощо;
- необхідність систематичного проведення опитувань громадян з метою визначення рівня довіри та оцінки діяльності органів виконавчої влади та пропозицій із покращення функціонування відомств;
- необхідність підвищення іміджу органів виконавчої влади серед населення та у медійному просторі шляхом проведення роз’яснювальних кампаній, популяризаційних та презентаційних заходів, необхідність більш широкого використання інформаційних ресурсів, інформаційно-комунікаційних технологій;
- необхідність актуалізації інформації, яка розміщується на веб-сайті відомств, спрямувавши її передусім на кінцевого споживача;
- необхідність аудиту інформації, що збирається та узагальнюється підрозділами апарату органів виконавчої влади, та оцінки доцільності (ефективності) її використання в роботі, створення і удосконалення існуючих баз даних та інтеграція їх в єдиний портал;
- необхідність покращання забезпечення відкритості бюджету та фінансової прозорості, а також забезпечення автоматизації бюджетних процесів, зокрема, уніфікації програмних продуктів, які використовуються органами виконавчої влади для забезпечення обліку з метою оперативного управління фінансами на загальнодержавному рівні.

За критерієм 5 “Процеси” оцінка систем управління якістю органів виконавчої влади здійснювалася за такими трьома підкритеріями:

5.1. Визначення, планування, управління та оновлення процесів на постійній основі та із залученням заінтересованих сторін.

5.2. Розробка і розповсюдження послуг, орієнтованих на громадян, споживачів.

5.3. Координація процесів у рамках органу виконавчої влади та їх узгодження з іншими ключовими державними органами, установами, організаціями.

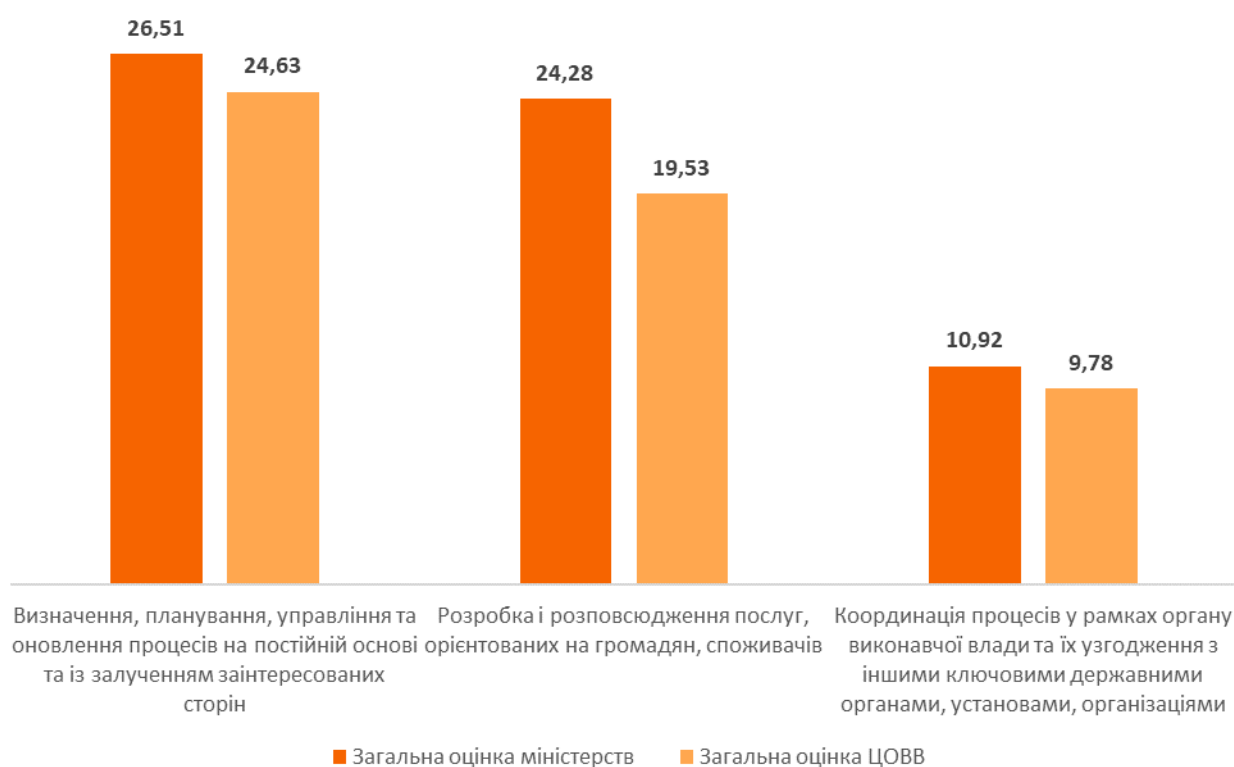


Рис. 9. Загальна оцінка системи управління якістю в органах виконавчої влади за критерієм “Процеси” (в балах)

За критерієм 5 “Процеси” оцінка систем управління якістю органів виконавчої влади дозволила виявити такі сфери для покращення:

➤ необхідність оцінки діяльності органів виконавчої влади за результатами розгляду звернень громадян, а також більш детального аналізу та узагальнення питань за підсумками вивчення скарг громадян з метою виявлення слабких сторін та вжиття заходів на покращання роботи органів виконавчої влади;

➤ з метою надання якісних та ефективних послуг, орієнтованих на громадян та споживачів, процеси в діяльності органів виконавчої влади потребують спрощення шляхом застосування сучасних інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, зокрема необхідне розроблення відповідних систем і ресурсів та їх реєстрація в національному реєстрі електронних інформаційних ресурсів.

ПОДАЛЬШІ КРОКИ ЩОДО РОЗВИТКУ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ



28-29 листопада 2019 року в м. Гельсінкі (Фінляндія) під час засідання міністрів країн ЄС, відповідальних за питання державного управління, **була схвалена оновлена версія моделі CAF2020.**

Також під час зазначеного засідання **було схвалено нових членів Робочої групи національних кореспондентів CAF EUPAN**, зокрема:

- Україна, яка в особі Національного агентства України з питань державної служби отримала статус спостерігача у Робочій групі;
- Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу – статус Українського національного ресурсного центру CAF;
- обрані працівники Центру – статус національних кореспондентів.

Центр готовий надати методично-консультаційну допомогу органам виконавчої влади щодо впровадження зазначеної європейської моделі управління якістю.

CAF2020 ініціює і спрямовує зміни в напрямі удосконалення роботи і державних послуг.

CAF2020 розроблена в якості європейського керівництва з ефективного управління і досконалості в організаціях державного сектора, що приділяють особливу увагу цифровізації, гнучкості, стійкості, різноманітності та інноваціям.

Більш детальна інформація про зазначену модель управління якістю наведена у посібнику, який також буде розміщено на веб-сайті Центру у рубриці “Бібліотека”⁹.

Реалізація усіх вищевказаних удосконалень¹⁰ сприятиме інституціональній розбудові органів виконавчої влади, підвищить ефективність, результативність та якість функціонування їх процесів і процедур.

Адже, як зазначено у посібнику Європейської Комісії “Якість державного управління”¹¹: якість інституцій країни, як державних, так і судових, є ключовим фактором її економічного і соціального добробуту.

⁹ Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія]. – К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. – 178 с. – ISBN 978-617-7854-13-4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.center.gov.ua/component/gallery-controlpanel/biblioteka/item/download/1443_b97ba88ee52b11508267e63de7f12af5

¹⁰ Попереднє обстеження системи управління якістю в органах виконавчої влади – 2019 // Рубрика “Управління якістю” розділу “Відкритість та сучасні технології” офіційного веб-сайту Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.center.gov.ua/component/k2/itemlist/category/96-управління-якістю>

¹¹ EC (2017), “Quality of Public Administration – A Toolbox for Practitioners”. Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8055&type=2&furtherPubs=no>

