

**Die Einführung des Systems des Qualitätsmanagements**

**in den örtlichen Verwaltung in der Ukraine**

*Abbas Mahmed Aliiev oglu*

*Doktorand am Lehrstuhl für Staatsverwaltung*

*Philosophische Fakultät*

*Kiewer Nationale Universität Taras Schewtschenko*

*Ukraine*

In diesem Beitrag werden die theoretischen Aspekte des Systems des Qualitätsmanagements und die wichtigsten Tendenzen des heutigen Verständnisses solcher Systeme in den örtlichen Verwaltungen behandelt. Detailliert wird die schrittweise Einführung der Qualitätssicherung in der Praxis der ukrainischen Exekutive und der örtlichen Verwaltungen untersucht. Ferner werden die besten Erfahrungen geschildert, die für andere bei der Einführung als Beispiel dienen können: Vosnesensk (Oblast Mykolajev) 2007, Novgorod-Volinskij (Oblast Schetomir) 2009, Dolena (Oblast Ivano-Frankivsk) 2010, Lemberg 2012, Lutsk 2011, Slavutisch 2009, Komsomolesk 2008, Losivsk (Oblast Charkiv) 2010, Kusnetzovsk (Oblast Riven) 2014, Kpivej Rig 2008, Makijvska 2006, Ternopil bis 2017, Chmelnitzk bis 2019, Dnjepropetovsk 2009.

Ein weiterer Akzent wird auf die Zusammenarbeit von ukrainischen örtlichen Verwaltungen mit polnischen Investoren bei der Einführung des Qualitätsmanagements gelegt. So wurde die Einführung internationaler Standards in Berdjansk im Rahmen des Pilotprojekts „Durch Qualität zur Partnerschaft“ möglich, das örtliche Vereine und die Stiftung „junge Demokratie“ (Lublin, Polen) organisierten und durchführten. Die Fehler des Programms von 2006 – 2011 zur Einführung der Qualitätsmanagements in den örtlichen Verwaltungen wurden bearbeitet, ebenso eine Auswahl der grundlegenden Probleme herausgearbeitet, die bei der Einführung des Qualitätsmanagements in den örtlichen Verwaltungen aufgetreten sind.

**Впровадження Системи управління якістю  
в роботу місцевих органів управління України**

*Алієв Аббас Мемед огли*

*аспірант кафедри державного управління*

*філософського факультету*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

*Україна*

***Постановка проблеми.***

Актуальність теми даного дослідження, полягає в тому, що в сучасних умовах інтеграція України до Європейського Союзу змусила місцеві органи влади започаткувати реформування. І, як виявилось, найбільш вдало українські органи місцевого самоврядування застосовують системи управління якістю. Характерними показниками цього складного процесу та його наслідків є те, що велика кількість мерів міст вважають: це дасть змогу місту залучити зовнішніх інвесторів або служитиме підтвердженню їх як лідерів муніципального руху. Досить мала кількість керівників місцевих органів влади систему управління якістю згідно зі стандартами ISO 9001 розглядають як інструмент управління. Більшість з них вбачають її формальною, хоча і прийнятою на добровільній основі, побажанням. Тому результати також є формальними. Однак ті

керівники міст, які по-справжньому хочуть використовувати привілеї системи управління якістю, здійснюють певний у покращенні якості послуг для своїх мешканців. Сьогодні вже накопичено досвід багатьох міст, де було успішно впроваджено Систему управління якістю. Свідченням цього є приклади таких міст, як Вінниця, Івано-Франківськ, Луцьк, Конотоп, Вознесенськ та інші.

Існує також чимало міських рад, де керівництво ще не визначилося, чи варто докладати зусиль для впровадження цієї системи. Тому нагальною проблемою є розгляд досвіду міських рад України, які вже запровадили Систему управління якістю і можуть поділитися цим досвідом.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.***

Серед вагомих наукових досліджень з питань професіоналізації управління шляхом визначення та впровадження систем якості в органах місцевого самоврядування та проблем розробки теоретичних основ впровадження систем якості в роботу органів місцевого самоврядування досліджувались у працях вітчизняних вчених: О. Берданової, Ю. Шарова, Т. Маматової, Т. Пахомової, Т. Мотренко, М. Лахиджі, П.Прокоп, Д. Неліпи та ін.

**Метою статті** є висвітлення основних прикладів впровадження Системи управління якістю в роботу органів місцевого самоврядування та визначення переваг та недоліків впровадження. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі дослідницькі завдання: теоретично пояснити поняття Система управління якістю; описати приклади впровадження системи управління якістю в органах місцевого управління, дослідити світовий досвід (на прикладі Польщі) впровадження системи управління якістю в державному управлінні; визначити основні переваги та недоліки від впровадження Системи управління якістю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Слід зазначити, що питання ефективності роботи органів влади завжди було предметом уваги українських науковців. Але управління якістю в органах державного управління на основі міжнародного стандарту ISO 9001:2000 стало предметом дослідження лише в останні роки. Зокрема потрібно відзначити статтю професора Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України Т. Пахомової, яка вже у 2003 р. спробувала проаналізувати світовий та вітчизняний досвід впровадження системи управління якістю в роботу органів влади<sup>1</sup>. Це питання порушувалося нею і 2004 р. у доповіді на науково-практичній конференції за міжнародною участю<sup>2</sup>.

Систему управління якістю можна визначити як “здоровий глузд у систематизованій формі”. Вона створює надійний зв’язок між клієнтом та організацією, яка надає послуги або постачає товари. Такий зв’язок встановлюється за умови застосування у

---

<sup>1</sup> Пахомова Т. Забезпечення якості та управління нею в органах публічної влади / Т. Пахомова // Право України. – 2003. – № 8. – С. 15–21.

<sup>2</sup> Пахомова Т. Управління якістю в органах державного управління як необхідна складова їх ефективного функціонування / Т. Пахомова // Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління : Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю. – К., 2004. – Т. 1. – С. 92–93.

роботі системи якості, яка забезпечує задоволення клієнта та знижує витрати організації. Стратегічне управління спирається на людський потенціал як основу організації або на територіальну громаду як основу будь-якої території, орієнтує їх діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і забезпечує своєчасні зміни об'єкта управління, які відповідають викликам з боку зовнішнього середовища. Саме це дозволяє досягати мети функціонування організації/території/ держави та домагатися конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Стратегічне управління постійно фіксує, що необхідно робити сьогодні для досягнення бажаних цілей у майбутньому. Сутність стратегічного управління робить його обов'язковим інструментом муніципального менеджменту в сучасних умовах, коли зміни відбуваються надзвичайно швидко, а традиційні територіальні конкурентні переваги часто втрачають своє значення як вирішальні фактори розвитку( Див таб.1)<sup>3</sup>.

Ключові дії під час реалізації основних етапів проекту створення системи управління якістю.

---

<sup>3</sup> Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / [Берданова О., Вакуленко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : TOB «Софія-А». – 2012. – 88 с.

Найбільш поширена схема впровадження складається з таких етапів<sup>4</sup>:

- 1) Планування розробки СУЯ, створення координаційної ради з якості та групи розробки.
- 2) Визначення політики та цілей в сфері якості.
- 3) Проведення функціонального обстеження та діагностичного аудиту на відповідність ДСТУ ISO 9001-2009 з висновками та рекомендаціями.
- 4) Внесення змін до положень про підрозділи та посадових інструкцій.
- 5) Внесення змін до організаційної структури.
- 6) Складання переліків послуг та процесів.
- 7) Планування особливостей документування СУЯ.
- 8) Опис процесів та послуг СУЯ.
- 9) Навчання внутрішніх аудиторів та проведення внутрішнього аудиту.
- 10) Критичне аналізування з боку вищого керівництва.
- 11) Сертифікація.

Сучасним завданням України щодо впровадження та сертифікації систем

---

<sup>4</sup> Підгаєць П., Бригілевич І. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування. Методичний посібник / [Підгаєць П., Бригілевич І. – К.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : TOB «Софія-А». – 2012. – 134 с.

управління якістю у сфері державного управління визначено Постановою КМУ від 11.05.2006 р. № 614 «Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади». А в органах місцевого самоврядування впровадження стандарту ISO 9001 розпочалось у 2003 році у Бердянській міській раді з реалізації проекту польською фундацією «Молода демократія» з використанням міжнародної фінансової допомоги. Процес впровадження Системи управління якістю був дуже складним, але все ж таки закінчився реалізацією цього проекту та став найпершим реальним запровадженням системи управління якістю у виконавчих органах міської ради. Тепер понад два десятки органів самоврядування в Україні впровадили цей стандарт і одержали сертифікат якості<sup>5</sup>.

Метою впровадження Системи управління якістю для органу місцевого самоврядування є покращення діяльності, тобто підвищення результативності і ефективності її шляхом удосконалення функціонування структурних підрозділів і

---

<sup>5</sup> Підгаєць П., Бригілевич І. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування. Методичний посібник / [Підгаєць П., Бригілевич І. – К.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 134 с.

їх посадових осіб та підвищення якості послуг, що надаються громадянам<sup>6</sup>.

Як зазначає Неліпа Д.В. у своїй статті у демократичному суспільстві державна служба має забезпечувати дотримання прав та свобод людини і громадянина через надання фізичним та юридичним особам якісних державних послуг, а також послуг політичному керівництву країни<sup>7</sup>.

Упровадження Системи управління якістю сьогодні здійснюється адміністративними методами, які є умовно придатними для центральних і місцевих органів виконавчої влади і не є такими для органів місцевого самоврядування<sup>8</sup>.

На даний час єдиним органом державної влади в Україні, в якому повністю запроваджена та сертифікована система управління якістю, є Національне

---

<sup>6</sup> Підгаєць П., Бригілевич І. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування. Методичний посібник / [Підгаєць П., Бригілевич І. – К.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 134 с.

<sup>7</sup> Неліпа Д.В. Основні чинники забезпечення якості державної служби [Електронний ресурс] / Д.В. Неліпа // Вісник НАДУ. – 2015. – № 1. – Режим доступу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2015/04/10.pdf>.

<sup>8</sup> Шаров Ю. П. Запровадження демократичних інституційних стандартів професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / Ю. П. Шаров, Л. Г. Штика, С. М. Коник, Л. М. Гогіна // Матеріали роботи групи щодо обґрунтування політики / стратегії дій з реалізації пріоритетного напрямку. – Режим доступу // [http://www.academy.gov.ua/reform/docs/priorit1\\_5\\_1.doc](http://www.academy.gov.ua/reform/docs/priorit1_5_1.doc).

агентство України з питань державної служби (сертифікована у жовтні 2005 р.). З 2006 р. виконується 8 робота з поширення діючої системи на територіальні органи Національного агентства України з питань державної служби<sup>9</sup>.

Досвід упровадження стандартів управління якістю в роботу органів влади різних країн свідчить про необхідність ретельного виписування робочих процедур, контролю за їх виконанням. Важливим є обов'язкове постійне удосконалення, пов'язане з наявністю чіткої правової бази, відповідного фінансування та матеріального і технічного забезпечення. Головним фактором є підбір кваліфікованих кадрів, постійна турбота про підвищення їх кваліфікації, створення належних умов для реалізації потенційних можливостей<sup>10</sup>.

Також очевидно, що впровадження такої системи не повинно відбуватися механічно. Для українських міст краще використовувати вже існуючий

---

<sup>9</sup> Мотренко Т. Запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади / Т. Мотренко // Бюрократ. – 2006. – № 11–13. – С. 2–11.

<sup>10</sup> Лахижа М. Іноземний досвід впровадження системи управління якістю в роботу органів влади / М. Лахижа // Вісник державної служби України. – 2006. – №3. – С.40–46; Лахижа М. Модернізація публічної адміністрації в Україні на базі європейського досвіду: етичні та кадрові аспекти / М. Лахижа // Економічна безпека країни: проблеми теорії та практики в умовах трансформації форми влади : матер. міжнар. наук.-практ. конф., 24-25 квітня 2007 р. – Полтава : ПУСКУ, 2007. – Ч. 2. – 165 с.

позитивний практичний досвід, реальний аналіз вже здійснених проектів, обмежити обсяг процедурних вимог системи. Те, що в результаті цього створюється, та система якості, яка формально подається на сертифікацію, повинні творчо використовувати попередні результати роботи керівництва територіальних громад і створювати можливості для розвитку і адаптації до умов, що змінюються. При цьому не можна забувати, що головною метою системи управління якістю є відповідь на очікування клієнтів, якими є жителі територіальних громад українських міст і сіл<sup>11</sup>.

Слід виділити органи місцевого самоврядування України, які запровадили Систему управління якістю (єдиний реєстр відсутній)<sup>12</sup>:

1. м.Вознесенськ (Миколаївська область) – 2007 р., витрати на впровадження –100000 грн.;
2. м.Новгород – Волинський (Житомирська область) – 2009 р.,

---

<sup>11</sup> Хоруженко О.О. Впровадження міжнародної норми якості ISO 9001:2000 в роботу органів місцевого самоврядування. - Режим доступу: <http://dialogs.org.ua/ru/periodic/page11844.html>.

<sup>12</sup> Система управління якістю при наданні муніципальних послуг у відповідності до вимог ISO 9001: 2008: існуючі практики та напрямки удосконалення. Режим доступу: [http://www.minregion.gov.ua/attachments/content-attachments/1395/System\\_quality\\_PROON2012.pdf](http://www.minregion.gov.ua/attachments/content-attachments/1395/System_quality_PROON2012.pdf).

витрати на впровадження 80 000 грн.;

3. м.Долина ( Івано-Франківська область) – 2010 р., витрати на впровадження 55000 грн.;

4. м.Львів – 2012 р., витрати на впровадження 98500 грн.;

5. м.Луцьк – 2011 р.;

6. м.Славутич – 2009 р.;

7. м.Комсомольськ –2008 р.;

8. м.Лозівськ (Харківська область) – 2010 р.;

9. м.Кузнецовск ( Рівненська область) – 2014 р.;

10. м.Кривий Ріг – 2008 р.;

11. м.Макиївка –2006 р.;

12. м.Тернопіль (до 2017 р.);

13. м.Хмельницьк (до 2018 р.).

Дніпропетровськ став першим мегаполісом, у якому впроваджено СУЯ у виконкомі міської ради ( 2009 р.). Чотири районні у місті Дніпропетровську ради: Жовтневий, АНД, Індустріальний, Кіровський у 2010 році отримали сертифікат Системи управління якістю<sup>13</sup>.

Нещодавно Виконавчий комітет Хмельницької міської ради отримав Сертифікат відповідності міжнародному стандарту ISO 9001:2008 і національному

---

<sup>13</sup> Маматова Тетяна Валеріївна. Управління якістю при наданні публічних послуг. Режим доступу: <http://www.slideshare.net/TMamatova/ss-32259727>.

стандарту ДСТУ:2009 у сфері діяльності «Надання адміністративних та інших послуг в сфері управління Хмельницької міської ради». Сертифікат видано на підставі результатів аудиту, проведеного органом сертифікації систем управління ТОВ «Глобал Сертифік» (місто Київ) та оцінки системи управління якістю вимогам стандарту. Термін дії сертифікату – до 26 лютого 2018 року<sup>14</sup>.

Також Тернопільська міська рада успішно пройшла аудит системи управління якістю. Сертифікати діятимуть до листопада 2017 року за умови щорічного успішного проходження наглядового аудиту<sup>15</sup>.

Напрацювання польських органів публічної влади з упровадження Системи управління якістю стали для нас основним та провідним прикладом наслідування.

Найбільш доступний для вивчення є досвід Польщі. Саме він детально вивчався Національним агентством України з питань державної служби та Управлінням державної служби ГУДСУ в Полтавській області у рамках пілотного проекту

---

<sup>14</sup> Черговий Сертифікат на відповідність міжнародним стандартам якості управління отримав виконавчий комітет Хмельницької міської ради. - Режим доступу: <http://khmelnytsky.com/>.

<sup>15</sup> Тернопільська міська рада успішно пройшла аудит системи управління якістю. - Режим доступу: <http://www.rada.te.ua/novyny/32705.html>.

«Розвиток спроможності державної служби у сфері європейської інтеграції»<sup>16</sup>.

Безумовно, що передумовою якісного управління у Польщі стала адміністративно-територіальна реформа. Спільним між польською та українською адміністративно-територіальними реформами є спрямованість на децентралізацію влади, перенесення основної частини відповідальності за підвищення рівня життя населення на місцеве самоврядування. Польська адміністративна система, ще з радянських часів, базувалася на домінуванні відомчої структури над територіальною, значній централізації влади і концентрації адміністративних повноважень на центральному рівні. Така структура характеризувалася хаотичністю та неузгодженістю поділу завдань і компетенцій, відсутністю можливостей впливу громадян на політику властей та відсутністю громадського контролю, високим рівнем централізації бюджетної системи, утримуванням за рахунок бюджету усієї розгалуженої структури громадського сектору, та розгалуженою структурою урядової адміністрації. Як

---

<sup>16</sup> Лахижа М. Впровадження системи управління якістю за стандартом ISO 9001:2000 в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід) (методичні матеріали для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування). – Полтава, 2007. – 26 с.

бачимо, всі ці проблеми характерні і для нашої держави<sup>17</sup>.

Напрацювання польських органів публічної влади з упровадження Системи управління якістю в їх роботу активно розповсюджується через міжнародні грантові програми та різного роду спільні проекти в Україні. Упровадження міжнародних стандартів управління якістю в м. Бердянську стало можливим за умов реалізації в 2002-2003 рр. пілотного проекту «Через якість – до партнерства», ініційованого громадськими організаціями м. Бердянськ та Фондацією «Молода демократія» (м. Люблін, Польща) за сприяння польсько-американської програми RITA<sup>18</sup>.

Слід зауважити, що протягом 2006-2011 рр. діяла українська Програма запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади, яка, на жаль, не досягла поставленої мети та була відмінена. Однією з причин неефективної реалізації Програми була відсутність визначеного на рівні центральних органів виконавчої влади органу, до повноважень

---

<sup>17</sup> Лахижа М. Впровадження системи управління якістю за стандартом ISO 9001:2000 в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід) (методичні матеріали для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування). – Полтава, 2007. – 26 с.

<sup>18</sup> Прокоп П., Гудзь М., Бастрига І. Досвід впровадження міжнародної системи управління якістю ISO 9001:2000 на муніципальні послуги у Бердянську / П. рокоп, М. Гудзь, І. Бастрига // Вісник НАДУ. – 2004. – № 1. – С. 282 – 289.

якого б належали питання координації та контролю впровадження системи управління якістю послуг в органах виконавчої влади. Безумовно, для отримання результату від впровадження системи управління якістю цей “гіркий” досвід необхідно врахувати та у плані заходів передусім визначити центральний орган виконавчої влади, відповідальний за впровадження системи. Запровадження системи управління якістю завдяки підвищенню якості комунікацій між органами виконавчої влади і суспільством сприятиме підвищенню результативності й ефективності державного управління, зменшенню необґрунтованих або зайвих витрат (у тому числі витрат часу), підвищенню якості управлінських рішень та прозорості механізму їх прийняття, а через це – розвитку економіки України, що приведе до підвищення авторитету органів виконавчої влади серед громадян і покращенню міжнародного іміджу України.<sup>19</sup>

### **Висновок**

---

<sup>19</sup> Калита Т. Вдосконалення управління на засадах стандартів ISO серії 9000 : принципи та особливості їх використання в органах влади / Т. Калита // Світ якості України. – 2007. – № 1–2. – С. 10–13.

Калита Т. Система управління якістю в органах державної влади / Т. Калита // Світ якості України. – 2004. – № 4. – С. 11–12.

Прогноз щодо перспектив впровадження Системи управління якістю в місцевих органах управління є невтішним. Прагнення України увійти до Європейського Союзу тягне за собою невідкладне застосування Системи управління якістю не тільки в місцевих органах управління, а також в усіх державних органах України.

За статистичними даними громадяни прагнуть вирішувати свої різноманітні проблеми, в тому числі й захищати свої порушені права, насамперед на місцях. До вищих інстанцій вони змушені звертатися, очевидно, у тих випадках, коли неможливо вирішити питання на рівні місцевих органів влади. Водночас, як свідчить аналіз, переважна більшість питань, які містяться у зверненнях громадян, є компетенцією саме місцевих органів державного управління. Відсутність достатньої уваги та належного реагування щодо порушених питань, недовіра людей до службових осіб на місцях породжує велику кількість звернень у державні органи, особливо правоохоронні<sup>20</sup>.

Отже, впровадження системи управління якістю ISO 9001 для органів місцевого самоврядування є вже вимогою

---

<sup>20</sup> Право громадян на звернення до органів державної влади та місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій. - Режим доступу: [www.carpathia.gov.ua](http://www.carpathia.gov.ua).

часу та основою налагодження партнерських відносин із громадою. Вимоги стандарту щодо відповідальності керівництва, аналізу та контролю процесів діяльності, дії з удосконалення цієї діяльності, розробки документації системи управління створюють базу для формування органу місцевого самоврядування, який орієнтований на замовника послуг, тобто громадянина.

Основні переваги від впровадження системи управління якістю:

- 1) система забезпечує послідовну діяльність, що відповідає вимогам попередньо встановлених процедур надання адміністративних послуг та їх постійне вдосконалення;
- 2) система створює перспективу покращення рівня менеджменту та нагляду в системі управління, наприклад, для підвищення рівня прозорості в системі внутрішнього документообігу, чіткого розподілу повноважень, завдань та відповідальності;
- 3) система забезпечує досить високий та прогресивний стандарт обслуговування та повний інформаційний пакет для жителів територіальної громади;
- 4) доцільне та ефективне використання ресурсів, особливо людських;
- 5) пристосування до функціонуючих в ЄС стандартів якості, що сприятиме в майбутньому легшому доступу до

структурних фондів ЄС через підтвердження використання міжнародних процедур управління якістю;

б) збільшення якісних та перспективних контактів з потенційними грантодавцями, закордонними партнерами та інвесторами;

7) сертифікат якості ISO є незамінним та надійним підтвердженням високої якості задоволення суспільних потреб в територіальній громаді.

Впровадження Системи управління якістю розпочалося ще з 2001 року, але проблеми під час впровадження Системи управління якістю залишаються. Ці проблеми потребують нагального вирішення.

Серед них слід виділити:

1) здобуття сертифікату є головною ціллю державної установи, а не покращення управління містом, селешем, селом;

2) поліпшення якості муніципальних послуг знаходяться на другорядному місці;

3) присутня складна ієрархія вирішення питання у виконавчих органах місцевих рад;

4) доволі заплутана або зовсім відсутня комунікація між підрозділами організації;

5) несприймання працівниками нововведень, інновацій та відсутній прояв ініціативи, низька компетентність кадрів;

6) керівники і управлінці не зацікавлені у впровадженні Системи управління якістю;

7) на початковому етапі впровадження недостатньо стимулів і цілей стандарту;

8) суперечливість вищих нормативних актів, які регулюють діяльність органів самоврядування, посилення на верховенство законодавчих актів стосовно вимог стандарту;

9) досить незрозуміла термінологія ISO 9001:2001;

10) деякі публічні послуги надаються не в повному обсязі і неналежної якості, окремі види взагалі не надаються;

11) нестача коштів на впровадження, отримання сертифікату чи на пересертифікацію.

Підвищення швидкості вирішення цих питань є вигідним не тільки для органу місцевого самоврядування, але й для громадян України, яких він обслуговує, і для благополуччя країни в цілому.

Таблиця 1

Розвиток території в довгостроковій перспективі за допомогою формування динамічного балансу із зовнішнім середовищем.	Стратегічне управління
Погляд назовні, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відслідковування змін у зовнішньому середовищі та адаптація до них.	
Орієнтація на довгострокову перспективу.	
Люди, система інформаційного забезпечення, ринок.	
Погляд на працівників як на основу організації, її основу цінність і джерело благополуччя.	
Ефективність виражається в тому, наскільки своєчасно територія може реагувати на нові виклики і змінюватися залежно від них.	