

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ІНСТИТУТ

КУРСОВА РОБОТА

з курсу «Управління проектами в держаному управлінні»
на тему: «Етапи розвитку та сучасний стан теорії і практики
управління якістю в економічнорозвинутих країнах»

Виконала: студентка групи:
ВШБчн-8-23-Б1АУ(4,6з)

Гуцу С.В.

(прізвище та ініціали)

Стаднік М.О.

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени комісії _____

м. Чернівці – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1. Сутність, зміст і значення управління якістю в сучасних умовах.....	6
1.2. Основні теоретичні підходи до управління якістю в системі управління проєктами.....	11
РОЗДІЛ 2. ЕТАПИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ЕКОНОМІЧНО РОЗВИНУТИХ КРАЇНАХ.....	15
2.1. Становлення та еволюція концепцій управління якістю у США, Японії та країнах Європи.....	15
2.2. Розвиток міжнародних стандартів і моделей управління якістю.....	20
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.....	24
3.1. Сучасна практика управління якістю в державному секторі економічно розвинутих країн.....	24
3.2. Перспективи адаптації досвіду економічно розвинутих країн у системі державного управління України.....	29
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	39

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток економічно розвинутих країн свідчить про те, що управління якістю є одним із ключових чинників ефективності державного, економічного та соціального розвитку. В умовах глобалізації, цифровізації, зростання вимог громадян до публічних послуг та необхідності раціонального використання ресурсів особливого значення набуває вивчення етапів становлення теорії і практики управління якістю. Досвід США, Японії, Німеччини, Великої Британії, Франції та інших розвинутих країн демонструє, що якість розглядається не лише як характеристика продукції чи послуги, а як комплексна система організації управлінських процесів, орієнтована на результат, відповідальність, стандартизацію, постійне вдосконалення та задоволення потреб споживачів і громадян. Особливо важливим є те, що сучасні підходи до управління якістю активно застосовуються у сфері публічного управління, де якість управлінських рішень, адміністративних послуг і реалізації державних програм безпосередньо впливає на рівень довіри суспільства до органів влади.

Важливість теми підтверджується також нормативними документами та міжнародними підходами, які визначають значення якості, стандартизації, ефективності публічного управління та орієнтації державних інституцій на потреби громадян. Зокрема, важливе значення мають Закон України «Про адміністративні послуги» (2012 р.) [6], який визначає правові засади надання адміністративних послуг; Закон України «Про стандартизацію» (2014 р.) [7], спрямований на формування та реалізацію державної політики у сфері стандартизації; Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки [4], у якій наголошено на необхідності підвищення якості адміністративних послуг, оптимізації процедур і вдосконалення діяльності органів виконавчої влади; а також міжнародні стандарти ISO серії 9000 [28], що визначають загальні засади функціонування систем управління якістю.

Теоретичні й практичні аспекти управління якістю розглядалися у працях багатьох зарубіжних і українських дослідників, серед яких: В. Демінг [25], Дж. Джуран [29], К. Ісікава [27], Ф. Кросбі [24], Г. Тагучі [31], А. Фейгенбаум [26], В. Шухарт [30]; П. Калита [9], П. Клімушин [10], Г. Корчагіна [11], Г. Коцюбенко [12], Н. Мережко [14], О. Момот [15], Т. Пуліна [17], В. Русавська [19], Н. Сидоренко [20], Є. Снітко [5], А. Чечель [22], М. Шаповал [23], І. Шкурат [20]. У їх працях розкриваються питання становлення концепцій якості, розвитку системного підходу до управління якістю, впровадження стандартів, удосконалення якості продукції, послуг та управлінських процесів. Незважаючи на значну увагу до цієї проблеми, подальшого осмислення потребує порівняння етапів розвитку теорії і практики управління якістю в економічно розвинутих країнах та визначення можливостей застосування їхнього досвіду для підвищення ефективності управлінських процесів в Україні.

Мета дослідження — проаналізувати етапи розвитку та сучасний стан теорії і практики управління якістю в економічно розвинутих країнах, а також визначити можливості використання їхнього досвіду для вдосконалення управлінських процесів в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

1. Розкрити сутність, зміст і значення управління якістю в сучасних умовах розвитку державного управління.
2. Охарактеризувати основні теоретичні підходи до управління якістю в системі управління проектами.
3. Проаналізувати етапи становлення та еволюції концепцій управління якістю у США, Японії та країнах Європи, а також розвиток міжнародних стандартів і моделей управління якістю.
4. Визначити сучасний стан практики управління якістю в державному секторі економічно розвинутих країн та окреслити перспективи адаптації їхнього досвіду в системі державного управління України.

Об’єкт дослідження — процес становлення та розвитку управління якістю в економічно розвинутих країнах.

Предмет дослідження — теоретичні підходи, етапи розвитку, сучасні моделі та практичні напрями управління якістю в економічно розвинутих країнах у контексті їх використання в системі державного управління.

Методи дослідження. В процесі дослідження використано *метод аналізу* наукової літератури, нормативних документів і міжнародних стандартів для з'ясування сутності та змісту управління якістю. *Історичний метод* застосовано для розгляду основних етапів становлення та розвитку теорії і практики управління якістю в економічно розвинутих країнах. *Порівняльний метод* дав змогу зіставити підходи до управління якістю у США, Японії та країнах Європи, а також визначити їхні спільні й відмінні риси. *Метод узагальнення* використано для формулювання висновків щодо сучасного стану управління якістю та можливостей адаптації зарубіжного досвіду в системі державного управління України.

Теоретичне значення дослідження полягає в узагальненні наукових підходів до розуміння сутності управління якістю, його етапів розвитку та сучасних моделей застосування в економічно розвинутих країнах. Матеріали дослідження сприяють поглибленню теоретичних уявлень про роль управління якістю в удосконаленні управлінських процесів, підвищенні ефективності державного сектору та адаптації зарубіжного досвіду до умов України.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його матеріали можуть бути використані для кращого розуміння зарубіжного досвіду управління якістю та визначення напрямів його застосування в системі державного управління України. Узагальнені положення можуть бути корисними під час удосконалення управлінських процесів, підвищення якості публічних послуг і впровадження сучасних підходів до управління проєктами в державному секторі.

Структура та обсяг курсової роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг курсової роботи становить 42 сторінки комп'ютерного тексту. Основний зміст викладено на 35 сторінках. Список використаних джерел складається з 31 найменування, з них 8 іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, зміст і значення управління якістю в сучасних умовах

Управління якістю в сучасних умовах є важливою складовою ефективного функціонування організацій, установ і систем публічного управління, оскільки воно спрямоване не лише на досягнення певного результату, а й на забезпечення стабільності, передбачуваності та відповідності діяльності встановленим вимогам. Якщо раніше якість здебільшого пов'язували з контролем готової продукції або перевіркою кінцевого результату, то сьогодні це поняття охоплює значно ширший комплекс управлінських процесів, пов'язаних із плануванням, організацією, координацією, моніторингом, оцінюванням і постійним удосконаленням діяльності. В сфері державного управління якість набуває особливого значення, адже вона безпосередньо впливає на рівень задоволеності громадян публічними послугами, довіру до органів влади, ефективність реалізації державної політики та раціональність використання бюджетних ресурсів [8, с. 53].

Сутність управління якістю полягає в цілеспрямованому впливі на всі елементи діяльності організації або державної інституції з метою забезпечення належного рівня результативності, надійності та відповідальності перед споживачами послуг. В публічному секторі споживачем результатів управлінської діяльності виступає громадянин, територіальна громада, бізнес, громадські організації та суспільство загалом, тому якість тут не може зводитися лише до формального дотримання процедур. Вона має проявлятися у доступності адміністративних послуг, зрозумілості управлінських рішень, прозорості процедур, своєчасності реагування на потреби населення, професійності службовців та здатності державних органів до вдосконалення. Зміст управління якістю розкривається через поєднання нормативного регулювання, управлінської

культури, відповідальності керівництва, орієнтації на потреби громадян, аналізу ризиків, оцінювання результатів і використання зворотного зв'язку [8, с. 54].

Важливий внесок у становлення сучасного розуміння управління якістю зробив В. Демінг [25], який наголошував на необхідності постійного вдосконалення процесів, залучення керівництва до забезпечення якості та усунення причин помилок, а не лише їхніх наслідків. Його підхід є особливо цінним для сфери державного управління, оскільки діяльність органів влади складається з великої кількості взаємопов'язаних процесів, які потребують системного аналізу, послідовного поліпшення та орієнтації на довгостроковий результат. У сучасних умовах державна установа не може забезпечити високу якість послуг лише шляхом посилення контролю на завершальному етапі, адже помилки часто виникають через недосконалі правила, слабку координацію, нестачу інформації або нечіткий розподіл відповідальності [16, с. 61].

Зміст управління якістю тісно пов'язаний із поняттям відповідності, однак у сучасній управлінській практиці відповідність розуміється значно ширше, ніж просте виконання встановлених правил. Дж. Джуран [29] розглядав якість як придатність до використання, що дає змогу акцентувати увагу не лише на внутрішніх процедурах організації, а й на тому, наскільки результат діяльності відповідає реальним потребам користувачів. Для державного управління такий підхід має принципове значення, оскільки адміністративна послуга може бути формально надана відповідно до регламенту, але залишатися незручною, повільною, складною або недостатньо зрозумілою для громадянина. Отже, якість у публічному секторі має оцінюватися не тільки за критеріями законності й процедурної правильності, а й за показниками доступності, своєчасності, зрозумілості, результативності та суспільної корисності. Такий підхід дозволяє поєднати правову визначеність державного управління з орієнтацією на потреби людини [19, с. 35].

Управління якістю передбачає не лише наявність стандартів і правил, а й формування певної управлінської філософії, за якої поліпшення діяльності розглядається як постійний процес. К. Ісікава [27] підкреслював значення участі

працівників у забезпеченні якості, аналізу причин проблем і використання простих, але ефективних інструментів виявлення недоліків у процесах. Для державного управління ця ідея є важливою, тому що якість публічних послуг залежить не лише від керівних рішень, а й від щоденної роботи фахівців, які безпосередньо взаємодіють із громадянами, опрацьовують документи, надають консультації та забезпечують виконання адміністративних процедур. Якщо службовці не залучені до процесу поліпшення якості, не мають можливості повідомляти про проблеми або пропонувати зміни, управлінська система залишається формальною й малочутливою до практичних потреб [16, с. 62].

Особливе місце у змісті управління якістю займає процесний підхід, який дає змогу розглядати діяльність установи як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення певного результату. В державному управлінні це означає, що якість залежить не тільки від окремого працівника чи підрозділу, а від узгодженості всього ланцюга управлінських процедур, починаючи від прийняття звернення громадянина і завершуючи отриманням ним конкретного рішення або послуги. Процесний підхід дозволяє виявляти дублювання функцій, зайві адміністративні бар'єри, затримки в опрацюванні інформації, неузгодженість між підрозділами та інші чинники, які знижують результативність роботи. В сучасних умовах він також пов'язаний із цифровізацією публічних послуг, оскільки електронні сервіси потребують чітко описаних процедур, зрозумілої послідовності дій, надійного захисту даних і стабільного функціонування інформаційних систем [19, с. 36].

Значення управління якістю в державному управлінні зростає в умовах ускладнення суспільних потреб, обмеженості ресурсів і підвищення очікувань громадян щодо діяльності органів влади. Сучасна держава повинна не лише ухвалювати рішення, а й забезпечувати їхню результативну реалізацію, відкритість, зрозумілість і відповідність інтересам суспільства. Якість управління виявляється у здатності державних інституцій своєчасно реагувати на проблеми, організовувати міжвідомчу взаємодію, уникати зайвих витрат, використовувати обґрунтовані дані та оцінювати наслідки власних дій. В цьому контексті

управління якістю стає інструментом підвищення ефективності публічного адміністрування, оскільки воно спрямовує увагу не тільки на виконання функцій, а й на досягнення вимірюваних і суспільно значущих результатів. Від рівня якості управлінських процесів залежить не лише зручність отримання окремих послуг, а й загальна спроможність держави забезпечувати сталий розвиток, правову визначеність і соціальну стабільність [17, с. 65].

В сучасній практиці управління якістю значну роль відіграють міжнародні стандарти, зокрема стандарти ISO серії 9000 [28], які закріплюють загальні підходи до систем управління якістю та можуть застосовуватися в організаціях різних сфер діяльності. Їхня цінність полягає в тому, що вони орієнтують установи на потреби споживачів, лідерство керівництва, залучення працівників, процесний підхід, постійне поліпшення, прийняття рішень на основі доказів і розвиток взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами. Для державного сектору такі принципи мають практичне значення, оскільки допомагають упорядкувати управлінські процеси, підвищити передбачуваність діяльності, зменшити кількість помилок і посилити відповідальність за результати. Водночас стандартизація не повинна перетворюватися на формальне накопичення документів, адже її справжня мета полягає в тому, щоб зробити діяльність установи більш зрозумілою, керованою, прозорою та орієнтованою на користувача [22, с. 80].

В українському науковому просторі проблематика управління якістю також розглядається як важливий напрям удосконалення організаційної та управлінської діяльності. П. Калита [9] приділяв значну увагу питанням якості, досконалості організацій та необхідності формування культури постійного поліпшення, що є актуальним і для державного сектору. У сфері публічного управління така культура означає готовність установи не обмежуватися мінімальним виконанням обов'язків, а системно виявляти слабкі місця, оцінювати якість взаємодії з громадянами, порівнювати результати з кращими практиками та впроваджувати зміни. Особливого значення набуває зв'язок між якістю управління та довірою суспільства, адже громадяни оцінюють державу не лише за ухваленими законами

чи програмами, а й за тим, наскільки швидко, чесно, зручно й результативно вирішуються їхні конкретні питання [17, с. 66].

Управління якістю в сучасних умовах тісно пов'язане з проєктним підходом, оскільки багато змін у державному секторі реалізуються через програми, реформи, організаційні перетворення та цифрові ініціативи. О. Момот у своїх працях розглядав управління якістю як систему, що охоплює організаційні, економічні та управлінські аспекти забезпечення належного рівня діяльності, а такий підхід дає змогу пов'язати якість із плануванням результатів і контролем їх досягнення. У проєктній діяльності державних органів якість означає відповідність результату поставленим цілям, очікуванню зацікавлених сторін, нормативним вимогам, бюджетним обмеженням і часовим параметрам виконання. Якщо проєкт у сфері публічного управління реалізується без належного управління якістю, він може формально завершитися, але не забезпечити очікуваного суспільного ефекту, зручності для громадян або стійкого поліпшення роботи установи [15, с. 121].

Отже, управління якістю в сучасних умовах є комплексною системою поглядів, принципів, методів і практичних дій, спрямованих на забезпечення належного рівня управлінських процесів, послуг і результатів. Його сутність полягає у поєднанні орієнтації на потреби громадян, дотримання нормативних вимог, відповідальності керівництва, участі персоналу, аналізу процесів, оцінювання результатів і постійного вдосконалення діяльності. У сфері державного управління якість набуває особливого суспільного змісту, оскільки вона визначає не лише ефективність роботи окремих установ, а й рівень довіри до влади, доступність послуг, прозорість процедур і здатність держави відповідати на сучасні виклики. Зміст управління якістю розкривається через системність, процесність, стандартизацію, доказовість управлінських рішень і спрямованість на реальний результат, який має значення для громадян і суспільства.

1.2. Основні теоретичні підходи до управління якістю в системі управління проєктами

Управління якістю в системі управління проєктами є важливою умовою досягнення запланованих результатів, ефективного використання ресурсів і забезпечення відповідності проєктної діяльності визначеним вимогам.

Одним із провідних теоретичних підходів до управління якістю в проєктній діяльності є системний підхід, який передбачає розгляд проєкту як цілісного комплексу взаємопов'язаних елементів. За такого підходу якість формується не окремою дією чи завершальною перевіркою, а узгодженим функціонуванням усієї системи управління, у якій кожен компонент впливає на кінцевий результат. До основних елементів, що визначають якість проєкту, належать:

- чітко сформульована мета та очікувані результати;
- наявність необхідних фінансових, кадрових, інформаційних і матеріальних ресурсів;
- узгоджені строки виконання основних етапів роботи;
- ефективна система розподілу відповідальності між учасниками;
- визначені критерії оцінювання результативності та якості [8, с. 53].

Системний підхід дає змогу уникнути розрізненого виконання завдань, оскільки спрямовує увагу на взаємозалежність управлінських рішень, ресурсного забезпечення, організації комунікацій і контролю результатів.

Важливе значення в управлінні якістю має процесний підхід, відповідно до якого проєкт розглядається як сукупність послідовних і взаємопов'язаних процесів [18, с. 80]. Кожен процес має певні входні дані, відповідальних виконавців, ресурси, процедури виконання, очікуваний результат і критерії перевірки. У практиці управління проєктами цей підхід передбачає послідовне виконання таких дій:

- визначення вимог до результату проєкту;
- планування змісту робіт і способів їх виконання;
- організацію діяльності команди та розподіл завдань;

- поточний контроль виконання робіт;
- коригування відхилень і закріплення отриманих результатів [18, с. 81].

Завдяки процесному підходу якість стає не випадковим наслідком завершення проєкту, а керованим результатом усіх етапів його реалізації.

Окреме місце в теорії управління якістю посідає підхід, орієнтований на потреби зацікавлених сторін, оскільки будь-який проєкт у сфері державного управління реалізується в певному суспільному середовищі. До таких сторін можуть належати громадяни, територіальні громади, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, громадські об'єднання, бізнес, працівники установ і партнери, які прямо або опосередковано пов'язані з результатами проєкту. Якість у цьому випадку визначається не тільки тим, наскільки формально виконано заплановані завдання, а й тим, чи відповідає результат реальним потребам користувачів, чи є він доступним, зрозумілим, своєчасним і корисним. Для державного управління такий підхід є особливо важливим, адже суспільна цінність проєкту вимірюється не лише фактом його завершення, а й тим, наскільки він покращує взаємодію громадян із державними інституціями.

Нормативно-стандартизаційний підхід до управління якістю ґрунтується на встановленні чітких вимог, правил, процедур і критеріїв, відповідно до яких організовується та оцінюється проєктна діяльність. У державному секторі цей підхід має вагоме значення, оскільки дає змогу забезпечити прозорість управлінських процедур, однаковість підходів до виконання завдань, зниження суб'єктивності рішень і підвищення відповідальності виконавців. Стандарти та регламенти допомагають заздалегідь визначити, яким має бути результат, за якими показниками він перевірятиметься, хто відповідає за його якість і які дії необхідно виконати у разі виявлення недоліків [11, с. 47].

Важливим теоретичним підходом є планування якості, оскільки належний рівень результату не може бути забезпечений випадково або лише шляхом перевірки вже виконаної роботи. Якість має закладатися в проєкт ще на етапі визначення його мети, очікуваних результатів, ресурсного забезпечення, часових меж і способів оцінювання. Планування якості охоплює такі складові:

- встановлення вимог до кінцевого результату;
- визначення показників, за якими буде оцінюватися якість;
- розподіл відповідальності між учасниками проєкту;
- вибір методів контролю та перевірки виконання робіт;
- передбачення можливих ризиків і способів реагування на них [11, с. 48].

В сфері державного управління недоліки планування можуть призвести до неефективного використання бюджетних коштів, затримки реалізації важливих ініціатив, невдоволення громадян і невідповідності результатів суспільним очікуванням.

Не менш важливим є превентивний підхід, який спрямований на попередження помилок, а не лише на їх виявлення після завершення певного етапу проєкту. Його сутність полягає в тому, щоб заздалегідь визначити можливі загрози для якості, оцінити їхній вплив і підготувати управлінські рішення, які дадуть змогу уникнути серйозних відхилень. Превентивне управління якістю передбачає послідовність таких дій:

- виявлення потенційних проблем і ризиків;
- оцінювання ймовірності їх виникнення та можливих наслідків;
- визначення відповідальних осіб за запобіжні заходи;
- розроблення варіантів реагування на відхилення;
- здійснення постійного спостереження за станом виконання проєкту.

Для проєктів у сфері публічного управління цей підхід має особливу цінність, адже помилки можуть впливати не лише на внутрішню роботу установи, а й на якість послуг, рівень довіри громадян і ефективність реалізації державної політики [3, с. 167].

Контрольно-аналітичний підхід до управління якістю передбачає систематичне збирання, опрацювання та використання інформації про хід виконання проєкту. Його основа полягає в тому, що управлінські рішення мають спиратися не на припущення, а на фактичні дані, показники, звіти, результати моніторингу, оцінювання відхилень і зворотний зв'язок від зацікавлених сторін. В державному секторі такий підхід допомагає своєчасно виявляти проблеми,

визначати причини їх виникнення, перевіряти ефективність використання ресурсів і приймати обґрунтовані рішення щодо подальших дій. Завдяки цьому якість проєкту стає керованим параметром, який можна відстежувати, аналізувати, порівнювати із запланованими показниками та поступово поліпшувати [3, с. 168].

В сучасному проєктному управлінні важливим є підхід постійного вдосконалення, який передбачає регулярне поліпшення процесів, методів роботи, комунікацій, управлінських процедур і результатів діяльності. Його особливість полягає в тому, що навіть успішно завершений проєкт розглядається як джерело досвіду, який може бути використаний для підвищення якості майбутніх управлінських рішень. У сфері державного управління такий підхід означає необхідність аналізувати не лише факт виконання запланованих завдань, а й те, які недоліки були виявлені, які рішення виявилися ефективними, які процедури потребують спрощення або уточнення.

Важливим напрямом теоретичного осмислення управління якістю є інтеграційний підхід, який поєднує якість з іншими ключовими складовими управління проєктами. Якість не може розглядатися окремо від строків, вартості, змісту робіт, ресурсного забезпечення, ризиків і комунікацій, оскільки зміни в одному з цих елементів безпосередньо впливають на загальний результат. В межах інтеграційного підходу якість формується через узгодження таких параметрів: змісту робіт і очікуваних результатів, строків виконання основних етапів проєкту, вартості реалізації та доступних ресурсів, системи комунікацій між учасниками, управління ризиками, змінами та відповідальністю [5, с. 90].

Для державного управління інтеграційний підхід є особливо важливим, адже публічні проєкти часто мають складну систему учасників, залежать від нормативних процедур і потребують відповідальності перед суспільством.

Отже, основні теоретичні підходи до управління якістю в системі управління проєктами дають змогу розглядати якість як багатовимірну характеристику, що охоплює не лише кінцевий результат, а й увесь процес його досягнення.

РОЗДІЛ 2

ЕТАПИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ЕКОНОМІЧНО РОЗВИНУТИХ КРАЇНАХ

2.1. Становлення та еволюція концепцій управління якістю у США, Японії та країнах Європи

Становлення та еволюція концепцій управління якістю в економічно розвинутих країнах є тривалим процесом, який охоплює перехід від простого контролю готового результату до комплексного управління всією діяльністю організації. У США, Японії та країнах Європи розвиток підходів до якості відбувався під впливом індустріалізації, масового виробництва, посилення конкуренції, зростання вимог споживачів і необхідності підвищення ефективності управлінських процесів. Спочатку якість розглядалася переважно як відповідність продукції встановленим технічним вимогам, однак згодом вона почала сприйматися як стратегічний чинник конкурентоспроможності, довіри, стабільності та організаційного розвитку [8, с. 53]. В сучасному розумінні управління якістю вийшло за межі виробничої сфери та поширилося на послуги, державне управління, освіту, охорону здоров'я, місцевий розвиток і реалізацію публічних програм. Узагальнену характеристику основних етапів розвитку управління якістю подано в Додатку А.

Перший етап розвитку уявлень про якість був пов'язаний із контролем і перевіркою готової продукції, що стало особливо важливим у період активного промислового зростання. На цьому етапі основна увага зосереджувалася на виявленні дефектів після завершення виробничого процесу, а якість фактично ототожнювалася з відсутністю видимих недоліків або невідповідностей [10, с. 55]. Такий підхід був характерний для раннього індустріального виробництва, коли збільшення масштабів випуску продукції потребувало запровадження спеціальних служб контролю та технічної перевірки. Основними ознаками цього етапу були:

- переважання кінцевого контролю над попередженням помилок;
- орієнтація на виявлення дефектів після виконання роботи;
- відокремлення контролю якості від основних управлінських функцій;
- залежність якості від уважності контролерів і виконавців;
- обмежене використання аналітичних методів оцінювання [10, с. 56].

Незважаючи на певну обмеженість, цей етап створив організаційні передумови для подальшого розвитку системного підходу до забезпечення якості.

У США важливим кроком у розвитку управління якістю стало поширення статистичних методів контролю, які дали змогу перейти від суто інспекційного підходу до аналізу причин відхилень у процесах. Американська промисловість першої половини XX століття розвивалася в умовах масового виробництва, тому підприємства потребували способів забезпечення стабільності, повторюваності та передбачуваності результатів. Використання статистичних методів дало можливість не лише знаходити дефекти, а й оцінювати закономірності їх виникнення, контролювати змінність процесів і зменшувати втрати. Це стало важливим зрушенням у розумінні якості, адже увага поступово переносилася з готового продукту на сам процес його створення. У такому підході закладалася ідея, що якість формується не в момент фінальної перевірки, а під час організації всієї послідовності робіт [12, с. 48].

Подальший розвиток концепцій якості у США був пов'язаний із потребами воєнної та післявоєнної економіки, коли промисловість мала забезпечувати великі обсяги продукції з високим рівнем надійності. У цей період контроль якості набув більш упорядкованого характеру, а увага до стандартизації, документації, процедур і відповідальності виконавців значно посилилася. Поступово сформувалося розуміння, що якість залежить не тільки від технічної перевірки, а й від планування, навчання працівників, організації виробничих процесів, управлінських рішень і культури відповідальності. Для американської практики характерними стали такі напрями розвитку:

- використання статистичного контролю процесів;
- посилення ролі стандартизації та регламентів;

- формування служб забезпечення якості;
- розвиток методів попередження виробничих помилок;
- поступове включення якості до загальної системи управління [12, с. 49].

Японський досвід розвитку управління якістю сформувався в особливих історичних умовах після Другої світової війни, коли країна потребувала швидкого відновлення промисловості, підвищення репутації продукції та виходу на міжнародні ринки. На початковому етапі японські підприємства активно засвоювали статистичні методи, підходи до стандартизації та організації контролю процесів, однак згодом надали управлінню якістю власного практичного змісту. Особливістю японського підходу стало залучення всіх працівників до поліпшення якості, орієнтація на безперервне вдосконалення, командну взаємодію та увагу до дрібних відхилень, які можуть впливати на кінцевий результат. Якість у японській практиці почала сприйматися не як функція окремого підрозділу, а як спільна відповідальність усієї організації.

В Японії значного поширення набули підходи, пов'язані з постійним удосконаленням процесів, залученням персоналу та орієнтацією на потреби споживача. Важливою рисою цього досвіду стало те, що якість розглядалася як результат щоденної організаційної практики, а не лише як підсумок разових перевірок або адміністративних розпоряджень [8, с. 53]. В японських компаніях поступово утвердилися механізми колективного аналізу проблем, обговорення причин недоліків, пошуку раціональних рішень і закріплення кращих способів роботи. Ключовими рисами японської моделі стали:

- постійне вдосконалення процесів на всіх рівнях організації;
- активна участь працівників у виявленні та усуненні проблем;
- орієнтація на попередження дефектів, а не лише на їх виправлення;
- тісний зв'язок між якістю, продуктивністю та організаційною культурою;
- довгострокове ставлення до розвитку компетентності персоналу.

В країнах Європи розвиток концепцій управління якістю мав власну специфіку, зумовлену поєднанням промислових традицій, державного регулювання, соціальної відповідальності бізнесу та прагнення до гармонізації

стандартів. Європейські країни приділяли значну увагу не лише технічній якості продукції, а й безпеці, надійності, відповідності нормам, захисту споживача та прозорості процедур. Зі зростанням економічної інтеграції в Європі посилилася потреба в уніфікованих правилах, які б дали змогу підприємствам і організаціям працювати в спільному ринковому просторі [8, с. 54].

Особливо важливим етапом еволюції управління якістю стало поширення концепції загального управління якістю, яка сформувала ширше розуміння ролі якості в діяльності організацій. На відміну від попередніх підходів, ця концепція охоплювала не лише виробничі операції, а й управління персоналом, лідерство, комунікації, планування, роботу з постачальниками, аналіз потреб споживачів і оцінювання результатів. У межах такого підходу якість стала розглядатися як стратегічна мета, що має бути інтегрована в усі процеси організації. Її зміст охоплював такі елементи:

- орієнтацію на споживача та його очікування;
- відповідальність керівництва за якість управління;
- залучення працівників до вдосконалення процесів;
- прийняття рішень на основі даних і результатів аналізу;
- постійне поліпшення діяльності організації [17, с. 65].

В 1980-1990-х роках важливого значення набуло міжнародне поширення стандартів управління якістю, що стало відповіддю на потребу організацій у спільних правилах, зрозумілих для різних країн і ринків. Стандарти ISO серії 9000, уперше опубліковані в 1987 році, започаткували універсальний підхід до побудови систем управління якістю, який може застосовуватися не лише у виробництві, а й у сфері послуг, державному секторі та інших видах діяльності. Їх поширення сприяло тому, що якість почали оцінювати через системність процесів, документованість процедур, відповідальність керівництва, роботу з ризиками, внутрішній аудит і орієнтацію на споживача. Для США, Японії та країн Європи стандартизація стала важливим інструментом підвищення довіри, полегшення міжнародної торгівлі та узгодження вимог до організаційної діяльності. Водночас

значення цих стандартів полягає не лише в можливості сертифікації, а й у формуванні спільної мови управління якістю [8, с. 55].

В європейських країнах поряд зі стандартизацією активно розвивалися моделі організаційної досконалості, які орієнтували організації на комплексне оцінювання власної діяльності. Такі моделі використовувалися для виявлення сильних і слабких сторін, аналізу управлінських процесів, підвищення результативності, розвитку персоналу, вдосконалення взаємодії зі споживачами та досягнення сталих результатів. Їх особливість полягала в тому, що вони не обмежувалися перевіркою відповідності певному мінімальному рівню, а спонукали організації до глибшого самооцінювання та постійного розвитку. У європейському підході до якості поступово зміцнилися такі акценти:

- поєднання якості з результативністю управління;
- увага до потреб споживачів і зацікавлених сторін;
- розвиток лідерства та відповідальності керівництва;
- самооцінювання організаційної діяльності;
- орієнтація на довгострокову стійкість і вдосконалення [17, с. 66].

Це дало змогу розглядати якість як показник зрілості організації та її здатності стабільно досягати суспільно й економічно значущих результатів.

Отже, становлення та еволюція концепцій управління якістю у США, Японії та країнах Європи пройшли шлях від контролю готового результату до комплексних систем управління процесами, ресурсами, персоналом і очікуваннями споживачів. Американський досвід значною мірою пов'язаний із розвитком статистичного контролю, стандартизації та системного забезпечення якості, тоді як японська практика зробила акцент на постійному вдосконаленні, залученні працівників і попередженні помилок. Європейський підхід сформувався на основі поєднання стандартизації, сертифікації, захисту споживача, моделей організаційної досконалості та гармонізації вимог у межах спільного економічного простору.

2.2. Розвиток міжнародних стандартів і моделей управління якістю

Розвиток міжнародних стандартів і моделей управління якістю є важливим етапом еволюції сучасної управлінської думки, оскільки вони дали змогу перейти від розрізнених національних практик до уніфікованих підходів, зрозумілих для організацій різних країн і сфер діяльності. Потреба в таких стандартах посилилася в умовах міжнародної торгівлі, глобальної конкуренції, поширення складних виробничих ланцюгів, розвитку сфери послуг і зростання вимог споживачів до стабільності результатів. Якщо на ранніх етапах якість здебільшого пов'язували з технічним контролем, то міжнародні стандарти поступово закріпили ширше бачення якості як системи управління процесами, ресурсами, відповідальністю, ризиками та очікуваннями зацікавлених сторін. Внаслідок цього управління якістю стало не лише внутрішнім інструментом організації, а й важливою умовою довіри між партнерами [14, с. 112].

Одним із найвідоміших напрямів міжнародної стандартизації є стандарти ISO серії 9000, які відіграли значну роль у формуванні спільних вимог до систем управління якістю. Їхня поява була пов'язана з необхідністю створення універсальної основи для організацій, які прагнули забезпечити стабільну якість продукції, послуг і управлінських процесів незалежно від галузі чи країни функціонування. Особливого значення набув стандарт ISO 9001, оскільки він містить вимоги до системи управління якістю та використовується організаціями для впорядкування діяльності, підвищення результативності й підтвердження здатності стабільно виконувати встановлені вимоги. Важливо, що стандарти ISO не визначають конкретний спосіб виробництва чи надання послуги, а встановлюють загальні управлінські вимоги, які організація адаптує до власних умов, завдань і сфери діяльності [8, с. 53].

Система стандартів ISO серії 9000 має значення тому, що вона поєднує термінологічну, методичну та практичну основу управління якістю. Вона допомагає організаціям не тільки описати процеси, а й забезпечити їхню узгодженість, простежуваність, контрольованість і спрямованість на поліпшення.

До основних складових значення стандартів ISO у сфері управління якістю можна віднести:

- формування єдиного розуміння понять і принципів управління якістю;
- встановлення вимог до побудови та функціонування системи управління якістю;
- орієнтацію організації на потреби споживачів і зацікавлених сторін;
- посилення ролі керівництва, відповідальності та процесного підходу;
- забезпечення постійного вдосконалення діяльності організації [14, с. 113].

Важливою рисою сучасних стандартів управління якістю є їхня орієнтація на процесний підхід, що передбачає розгляд діяльності організації як системи взаємопов'язаних процесів. Такий підхід дає змогу визначити, які ресурси використовуються, хто відповідає за виконання певних дій, які результати мають бути досягнуті та яким чином вони перевіряються. У державному секторі це має особливе значення, оскільки якість управлінської діяльності залежить від узгодженості процедур, зрозумілості відповідальності, прозорості рішень і здатності установи стабільно надавати послуги громадянам.

Подальший розвиток міжнародних підходів до якості пов'язаний із поширенням принципів загального управління якістю, які значно розширили зміст цього поняття. У межах такого підходу якість розглядається не як відповідальність одного підрозділу, а як спільна характеристика всієї організації, що формується через лідерство, участь персоналу, орієнтацію на споживача, аналіз даних і постійне вдосконалення. Цей підхід мав значний вплив на формування моделей організаційної досконалості, які допомагають оцінювати не лише відповідність формальним вимогам, а й загальну здатність організації до результативної, стабільної та відповідальної діяльності. У публічному управлінні такі принципи важливі тому, що вони спрямовують увагу не тільки на виконання процедур, а й на створення суспільної цінності, підвищення довіри та реальне поліпшення якості послуг [8, с. 54].

Однією з найвідоміших моделей організаційної досконалості є модель EFQM, яка набула поширення в європейських країнах і використовується для оцінювання

та вдосконалення діяльності організацій різних сфер. Її особливість полягає в тому, що вона орієнтує установи не лише на дотримання встановлених вимог, а й на довгострокову результативність, розвиток управлінської культури, роботу із зацікавленими сторонами та здатність до змін. Модель EFQM дає змогу організації здійснювати самооцінювання, визначати сильні сторони, виявляти проблемні напрями та формувати підстави для подальшого вдосконалення [16, с. 61].

Моделі організаційної досконалості мають ширше призначення, ніж стандарти відповідності, оскільки вони дають змогу оцінювати якість управління як комплексну характеристику організації. Вони враховують не лише наявність документованих процедур, а й лідерство, стратегію, взаємодію із зацікавленими сторонами, управління персоналом, інноваційність, результати діяльності та здатність до поліпшення. Основними акцентами таких моделей є:

- оцінювання якості управління не лише за формальними вимогами, а й за фактичними результатами;
- аналіз ролі керівництва у формуванні культури якості;
- урахування потреб споживачів, працівників, партнерів і суспільства;
- визначення рівня зрілості процесів і здатності до вдосконалення;
- поєднання самооцінювання з плануванням подальших змін [18, с. 78].

В США значний вплив на розвиток моделей управління якістю справила модель Baldrige, яка була спрямована на підвищення результативності, конкурентоспроможності та організаційної спроможності. Її застосування не обмежується виробничим сектором, оскільки вона використовується також у сфері освіти, охорони здоров'я, некомерційних організацій і публічного управління. Ця модель орієнтує організації на взаємозв'язок між лідерством, стратегією, споживачами, вимірюванням результатів, персоналом, операційною діяльністю та підсумковими показниками. Її значення полягає в тому, що вона допомагає не тільки оцінити поточний стан управління, а й визначити напрями зміцнення організаційної стійкості, адаптивності та довгострокової результативності.

Поширення моделей якості в публічному секторі пов'язане з потребою підвищити ефективність державних установ, зробити їхню діяльність більш прозорою, орієнтованою на громадян і здатною до самооцінювання. У європейській практиці важливе місце займає Загальна схема оцінювання САФ, яка створена спеціально для організацій публічного сектору та враховує особливості державного управління. Її використання допомагає установам аналізувати власну діяльність, оцінювати управлінські процеси, залучати працівників до вдосконалення та визначати напрями підвищення якості послуг. Для публічного сектору значущими є такі можливості моделей якості:

- проведення самооцінювання діяльності державних установ;
- виявлення слабких місць у процесах надання публічних послуг;
- залучення працівників до аналізу проблем і пошуку рішень;
- підвищення прозорості, відповідальності та результативності управління;
- формування планів удосконалення на основі об'єктивної оцінки [19, с. 35].

Розвиток міжнародних стандартів і моделей управління якістю також пов'язаний із переходом від формального контролю до ризик-орієнтованого мислення. У сучасних системах управління якістю важливо не лише перевіряти відповідність результату встановленим вимогам, а й заздалегідь визначати чинники, які можуть перешкодити досягненню належного рівня якості. Ризик-орієнтований підхід особливо важливий у державному управлінні, де помилки в плануванні, організації процесів або комунікації можуть впливати на велику кількість громадян і спричиняти втрату довіри до органів влади [8, с. 53]. Основними проявами такого підходу є:

- попереднє виявлення можливих загроз для якості процесів і результатів;
- оцінювання ймовірності виникнення відхилень та їхніх наслідків;
- планування запобіжних заходів до початку реалізації управлінських дій;
- регулярний моніторинг змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі;
- коригування процесів на основі аналізу ризиків і фактичних результатів.

Отже, міжнародні стандарти й моделі управління якістю сформували цілісну основу для вдосконалення діяльності організацій у різних країнах і секторах.

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

3.1. Сучасна практика управління якістю в державному секторі економічно розвинутих країн

Сучасна практика управління якістю в державному секторі економічно розвинутих країн формується під впливом зростання вимог громадян до доступності, швидкості, прозорості та результативності публічних послуг. У таких країнах якість державного управління дедалі частіше розглядається не лише як дотримання процедур, а як здатність органів влади створювати реальну суспільну цінність, забезпечувати довіру та відповідати на складні потреби населення. Управління якістю охоплює планування послуг, організацію процесів, оцінювання результатів, роботу зі зверненнями громадян, моніторинг задоволеності та впровадження змін на основі отриманих даних [13, с. 30].

В країнах Організації економічного співробітництва та розвитку значна увага приділяється взаємозв'язку між якістю державних послуг, довірою до влади та спроможністю інституцій діяти в інтересах суспільства. Практика таких країн показує, що громадяни оцінюють державу не лише за змістом законів або програм, а й за тим, наскільки зручно, швидко й зрозуміло вони можуть отримати необхідну послугу чи вирішити адміністративне питання [8, с. 53]. В цьому контексті сучасне управління якістю в державному секторі спирається на кілька важливих орієнтирів:

- доступність публічних послуг для різних груп населення;
- своєчасність реагування органів влади на звернення громадян;
- прозорість процедур і зрозумілість управлінських рішень;
- використання фактичних даних під час ухвалення рішень;
- орієнтація державних установ на довгостроковий суспільний результат.

Важливим напрямом сучасної практики є впровадження систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів, зокрема стандартів ISO серії 9000. У державному секторі вони використовуються для впорядкування процесів, чіткого розподілу відповідальності, встановлення вимог до послуг, внутрішнього контролю та постійного вдосконалення діяльності установ. Значення таких стандартів полягає в тому, що вони не обмежуються перевіркою кінцевого результату, а спрямовують організацію на управління всією сукупністю процесів, які впливають на якість. Для державних установ це особливо важливо, оскільки стабільність процедур, зрозумілість вимог і передбачуваність рішень безпосередньо впливають на рівень довіри громадян, партнерів і бізнесу до публічної адміністрації [13, с. 31].

У Великій Британії сучасна практика управління якістю значною мірою пов'язана з розвитком стандартів публічних послуг, які орієнтують державні команди на потреби користувачів, простоту процедур і безперервне поліпшення сервісів. Британський підхід передбачає, що якісна державна послуга має бути зрозумілою для людини, придатною для використання в різних життєвих ситуаціях і пов'язаною з усією проблемою користувача, а не лише з окремою адміністративною операцією. У практиці оцінювання якості публічних послуг особливе значення мають такі вимоги:

- розуміння потреб користувачів перед упровадженням послуги;
- спрощення процедури отримання результату;
- узгодженість каналів взаємодії з громадянами;
- безпечне та відповідальне використання даних;
- регулярна перевірка якості послуги після її запуску [8, с. 54].

В США управління якістю в державному секторі активно пов'язується з підвищенням якості взаємодії громадян із федеральними послугами. Важливим напрямом є модернізація державних вебресурсів, цифровізація форм, упровадження електронного підпису, спрощення процедур і підвищення зручності користування державними сервісами. В цьому підході якість трактується як сукупний досвід людини під час взаємодії з органами влади, починаючи від

пошуку інформації і завершуючи отриманням конкретного результату. Практика США показує, що цифрові інструменти самі по собі не гарантують якості, якщо вони не супроводжуються зрозумілими правилами, вимірюванням задоволеності, координацією між установами та постійним аналізом проблем користувачів [8, с. 55].

В Канаді сучасна практика управління якістю державних послуг пов'язана з поєднанням сервісного та цифрового підходів, що відображено в політиці щодо послуг і цифрового урядування. Для сучасного канадського підходу характерними є такі складові:

- поєднання управління послугами, інформацією, даними та цифровими технологіями;
- урахування вимог приватності, доступності та офіційних мов;
- орієнтація на спрощення взаємодії громадян із державою;
- використання цифрових рішень для підвищення якості обслуговування;
- забезпечення кібербезпеки та відповідального поводження з інформацією.

В країнах Європи важливе місце в управлінні якістю державного сектору займають моделі самооцінювання, зокрема Загальна схема оцінювання CAF, яка створена спеціально для організацій публічного сектору. Її використання допомагає державним установам аналізувати власну діяльність, визначати сильні сторони, виявляти проблеми, залучати працівників до вдосконалення та формувати плани поліпшення. В практиці застосування таких моделей основна увага приділяється не лише процедурній відповідності, а й загальній управлінській спроможності організації [12, с. 90]. Найважливішими напрямками самооцінювання є:

- оцінювання ролі керівництва в забезпеченні якості;
- аналіз стратегії та планування діяльності установи;
- вивчення взаємодії з громадянами і зацікавленими сторонами;
- оцінювання управління персоналом, ресурсами та процесами;
- визначення результатів діяльності та напрямів поліпшення.

Поряд із CAF у європейській практиці застосовуються моделі організаційної досконалості, зокрема модель EFQM, яка орієнтує установи на управління змінами, підвищення результативності та довгострокову стійкість. Її значення полягає в тому, що вона дає змогу аналізувати не тільки окремі послуги, а й загальну здатність організації до розвитку, відповідального лідерства, роботи із зацікавленими сторонами та досягнення сталих результатів. Для державного сектору це важливо, оскільки якість управління залежить від того, наскільки установа здатна не лише виконувати поточні функції, а й адаптуватися до нових суспільних викликів [12, с. 91].

Сучасна практика управління якістю в економічно розвинутих країнах значною мірою ґрунтується на вимірюванні результатів і використанні даних для прийняття рішень. Державні установи дедалі частіше застосовують показники ефективності, опитування користувачів, аналіз звернень, моніторинг строків, оцінювання доступності послуг і порівняння фактичних результатів із запланованими. До основних інструментів оцінювання якості належать:

- показники своєчасності надання послуг;
- рівень задоволеності громадян результатом звернення;
- кількість помилок, повторних звернень і скарг;
- доступність послуг для різних соціальних груп;
- аналіз витрат і результатів управлінської діяльності [19, с. 35].

Важливим елементом сучасного управління якістю є ризик-орієнтований підхід, який дає змогу державним установам заздалегідь виявляти можливі загрози для стабільності процесів і результатів. В публічному секторі ризики можуть бути пов'язані з нестачею ресурсів, інформаційними збоями, перевантаженням служб, низькою координацією між органами влади, правовою невизначеністю або змінами у потребах громадян. Економічно розвинуті країни приділяють значну увагу управлінню непередбачуваними ситуаціями, оскільки якість державних послуг має зберігатися навіть за умов криз, надзвичайних подій або швидких суспільних змін. Практичне значення цього підходу полягає в тому, що він орієнтує органи влади не лише на виправлення помилок, а й на попередження

відхилень, підтримання безперервності діяльності та своєчасне коригування управлінських рішень [19, с. 36].

Не менш важливим чинником якості є управління персоналом, оскільки професійність, відповідальність і мотивація державних службовців безпосередньо впливають на результативність публічних послуг. В сучасній практиці економічно розвинутих країн значна увага приділяється навчанню працівників, розвитку цифрових компетентностей, формуванню сервісної культури, командній взаємодії та здатності працювати з потребами громадян. Якість державного сектору значною мірою залежить від таких кадрових умов:

- професійної підготовки службовців і постійного підвищення кваліфікації;
- розуміння працівниками цілей і стандартів якості;
- здатності команди взаємодіяти з громадянами коректно й результативно;
- участі персоналу у виявленні проблем і підготовці пропозицій;
- відповідальності керівництва за розвиток організаційної культури [8, с. 53].

Сучасна практика управління якістю також передбачає посилення міжвідомчої координації, оскільки багато суспільних проблем не можуть бути вирішені в межах однієї установи або однієї адміністративної процедури. В державному секторі економічно розвинутих країн дедалі більше значення має узгодження дій між органами влади, обмін даними, спільне планування, єдині стандарти обслуговування та орієнтація на комплексне вирішення потреб громадян. Для забезпечення якості міжвідомчої роботи важливими є такі умови:

- узгодження цілей між різними органами влади;
- спільне використання достовірних даних і цифрових інструментів;
- чіткий розподіл відповідальності між учасниками процесу;
- єдині вимоги до якості послуг у різних каналах взаємодії;
- постійне оцінювання результатів спільної діяльності.

Отже, сучасна практика управління якістю в державному секторі економічно розвинутих країн характеризується переходом від формального контролю до комплексного управління процесами, послугами, результатами, ризиками та очікуваннями громадян.

3.2. Перспективи адаптації досвіду економічно розвинутих країн у системі державного управління України

Перспективи адаптації досвіду економічно розвинутих країн у системі державного управління України пов'язані з потребою подальшого підвищення якості публічних послуг, ефективності управлінських процесів і довіри громадян до державних інституцій. Україна вже має важливі передумови для такого розвитку, зокрема законодавче регулювання адміністративних послуг, функціонування центрів надання адміністративних послуг, активну цифровізацію сервісів, розвиток порталу «Дія» та орієнтацію на європейські принципи публічного адміністрування. Водночас адаптація зарубіжного досвіду не повинна зводитися до механічного копіювання окремих моделей, адже кожна система державного управління функціонує в конкретних правових, соціальних, фінансових і кадрових умовах. Для України важливо використовувати досвід розвинутих країн вибірково, поєднуючи міжнародні стандарти якості з національними потребами, умовами воєнного стану, завданнями відновлення та євроінтеграційними пріоритетами [5, с. 46].

Одним із головних напрямів адаптації зарубіжного досвіду є подальший розвиток сервісної держави, у якій громадянин розглядається не як прохач, а як повноправний користувач публічних послуг. У практиці економічно розвинутих країн якість державного управління значною мірою оцінюється через зручність, доступність, швидкість і зрозумілість взаємодії людини з органами влади. Для України цей напрям має особливе значення, оскільки підвищення якості послуг безпосередньо впливає на довіру до держави, зменшення адміністративного навантаження та подолання надмірної бюрократизації [8, с. 53]. Перспективними орієнтирами для розвитку сервісного підходу можуть бути:

- спрощення процедур отримання адміністративних послуг;
- скорочення кількості зайвих документів і погоджень;
- забезпечення зрозумілого інформування громадян про порядок отримання послуг;

- розвиток єдиних стандартів обслуговування в різних установах;
- регулярне врахування відгуків користувачів під час удосконалення послуг.

Важливою перспективою є ширше використання міжнародних стандартів управління якістю, зокрема підходів, закладених у стандартах ISO серії 9000. Для українських органів державного управління вони можуть бути корисними не лише як формальна основа сертифікації, а як практичний інструмент упорядкування внутрішніх процесів, розподілу відповідальності, управління ризиками, контролю результатів і постійного вдосконалення діяльності. Особливо цінним є те, що ці стандарти орієнтують організацію на потреби користувачів, лідерство керівництва, участь працівників, процесний підхід і прийняття рішень на основі фактів. В українських умовах їх адаптація може сприяти посиленню управлінської дисципліни, зниженню хаотичності процедур, підвищенню прозорості та кращому документуванню процесів у державних установах [5, с. 47].

Перспективним є також запровадження практики системного самооцінювання діяльності державних установ, що широко використовується в європейському публічному секторі. Особливу увагу можна приділити інструментам на зразок Загальної схеми оцінювання САФ, яка орієнтована на організації державного сектору й дає змогу аналізувати не лише формальне виконання завдань, а й якість управління, лідерства, роботи з персоналом, процесів і результатів. Для України такий досвід є важливим, оскільки самооцінювання може стати основою для виявлення слабких місць у діяльності органів влади без надмірного адміністративного тиску [3, с. 168]. Найбільш доцільними напрямками використання такого підходу є:

- проведення внутрішньої оцінки якості управлінських процесів;
- визначення сильних і слабких сторін діяльності установи;
- залучення працівників до обговорення проблем і пошуку рішень;
- формування планів удосконалення на основі фактичних даних;
- порівняння результатів діяльності з кращими управлінськими практиками.

Адаптація досвіду економічно розвинутих країн має бути тісно пов'язана з цифровою трансформацією державного управління, оскільки сучасна якість публічних послуг дедалі більше залежить від доступності електронних сервісів. Україна вже досягла помітного прогресу у цифровізації адміністративних послуг, зокрема завдяки розвитку порталу та застосунку «Дія», які стали важливими інструментами взаємодії громадян і бізнесу з державою. Водночас подальший розвиток цифрових послуг потребує не лише збільшення їх кількості, а й підвищення зручності, безпеки, надійності, інклюзивності та взаємної узгодженості інформаційних систем [3, с. 169].

Особливе значення для України має адаптація підходів до вимірювання якості публічних послуг, оскільки без об'єктивних показників складно оцінити реальний стан управлінських процесів. в практиці економічно розвинутих країн якість дедалі частіше вимірюється не лише кількістю наданих послуг, а й строками їх отримання, рівнем задоволеності користувачів, кількістю скарг, доступністю для вразливих груп і відповідністю результату очікуванням громадян [9, с. 10]. Для української системи державного управління перспективним є використання таких показників:

- середній строк надання адміністративної послуги;
- кількість відмов, помилок, повторних звернень і скарг;
- рівень задоволеності громадян якістю обслуговування;
- доступність послуг для людей з інвалідністю, літніх осіб і мешканців віддалених територій;
- співвідношення витрат держави та фактичного результату для користувача.

Важливою умовою адаптації зарубіжного досвіду є посилення професійності державної служби, адже якість управління неможлива без компетентних, відповідальних і мотивованих працівників. У розвинутих країнах значна увага приділяється навчанню службовців, розвитку управлінських і цифрових компетентностей, етичним стандартам, комунікації з громадянами та здатності працювати в умовах змін. Для України це має особливу актуальність, оскільки реформи державного управління, цифровізація, євроінтеграція та післявоєнне

відновлення потребують якісно підготовлених кадрів [9, с. 11]. Перспективними напрямами кадрового забезпечення якості можуть бути:

- системне підвищення кваліфікації державних службовців;
- розвиток навичок проєктного управління та роботи з даними;
- формування сервісної культури взаємодії з громадянами;
- посилення етичної відповідальності та доброчесності;
- залучення працівників до процесів удосконалення діяльності установ.

Перспективи використання зарубіжного досвіду також пов'язані з упровадженням ризик-орієнтованого підходу до управління якістю. Для України цей напрям є особливо важливим, оскільки державне управління функціонує в умовах воєнних викликів, обмежених ресурсів, високої суспільної напруги, потреби у відновленні інфраструктури та необхідності забезпечувати безперервність публічних послуг [8, с. 53]. В розвинутих країнах управління ризиками розглядається як складова якісного управління, що дає змогу заздалегідь виявляти загрози, оцінювати їхній вплив і готувати механізми реагування. Для української публічної адміністрації доцільним є посилення таких практик:

- попереднє виявлення ризиків у процесах надання публічних послуг;
- оцінювання наслідків управлінських рішень для громадян і громад;
- підготовка альтернативних сценаріїв дій у кризових ситуаціях;
- забезпечення безперервності роботи ключових державних сервісів;
- регулярне оновлення процедур з урахуванням нових загроз і потреб.

Не менш важливою є адаптація практик міжвідомчої координації, оскільки багато проблем державного управління не можуть бути вирішені в межах однієї установи. Досвід економічно розвинутих країн свідчить, що якість публічних послуг значно підвищується тоді, коли органи влади узгоджують дані, процедури, відповідальність і канали комунікації. В Україні цей напрям є перспективним для подолання дублювання повноважень, скорочення кількості зайвих звернень громадян до різних установ і забезпечення більш комплексного вирішення життєвих ситуацій. Особливого значення набуває принцип, за якого держава самостійно організовує взаємодію між своїми органами, а громадянин не

змушений багаторазово подавати однакові документи або самотійно координувати проходження адміністративних процедур [9, с. 12].

Адаптація зарубіжного досвіду управління якістю має враховувати також потреби післявоєнного відновлення України, оскільки якість державного управління безпосередньо впливатиме на ефективність використання ресурсів, прозорість рішень і результативність програм реконструкції. У цьому контексті важливо застосовувати підходи, які дають змогу поєднати стратегічне планування, проєктне управління, моніторинг результатів, публічну звітність і залучення громад. Досвід розвинутих країн може бути корисним у питаннях контролю якості великих публічних проєктів, управління змінами, оцінювання впливу програм і забезпечення відкритості використання коштів [11, с. 47].

Важливою перспективою є гармонізація українських підходів до управління якістю з європейськими принципами публічного адміністрування, оскільки європейська інтеграція України передбачає наближення управлінських практик до стандартів Європейського Союзу. В межах цього напрямку важливими є такі завдання:

- удосконалення стратегічного планування та координації державної політики;
- підвищення професійності й політичної нейтральності державної служби;
- зміцнення підзвітності органів влади перед суспільством;
- поліпшення якості надання адміністративних і цифрових послуг;
- використання оцінювання результатів як основи для управлінських рішень.

Отже, перспективи адаптації досвіду економічно розвинутих країн у системі державного управління України пов'язані з подальшим розвитком сервісної держави, впровадженням міжнародних стандартів якості, удосконаленням цифрових послуг, поширенням самооцінювання, вимірюванням результативності, управлінням ризиками, посиленням кадрового потенціалу та міжвідомчої координації.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження було встановлено, що управління якістю в сучасних умовах є важливою складовою ефективного функціонування державного управління, оскільки воно спрямоване на забезпечення результативності, прозорості, відповідальності та орієнтації органів влади на потреби громадян. Якість у сфері публічного управління не обмежується лише дотриманням установлених процедур, а охоплює доступність адміністративних послуг, своєчасність ухвалення рішень, зрозумілість взаємодії держави з населенням і здатність установ постійно вдосконалювати свою діяльність. Визначено, що сучасне управління якістю має системний характер і передбачає поєднання нормативних вимог, процесного підходу, відповідальності керівництва, участі персоналу, аналізу результатів і врахування очікувань зацікавлених сторін.

З'ясовано, що в системі управління проєктами якість виступає одним із ключових критеріїв успішності, адже вона характеризує не лише кінцевий результат, а й увесь процес його досягнення. Основними теоретичними підходами до управління якістю є системний, процесний, нормативно-стандартизаційний, превентивний, контрольно-аналітичний, інтеграційний підходи та підхід постійного вдосконалення. Їхнє застосування дає змогу забезпечити узгодженість мети, ресурсів, строків, відповідальності, ризиків, комунікацій і очікуваних результатів проєкту, що є особливо важливим для державного сектору, де проєктна діяльність має суспільну спрямованість і пов'язана з використанням публічних ресурсів.

Проаналізовано, що становлення теорії і практики управління якістю в економічно розвинутих країнах пройшло кілька важливих етапів: від контролю готової продукції до комплексного управління процесами, персоналом, ресурсами, ризиками та очікуваннями споживачів. У США значний розвиток отримали статистичні методи контролю, стандартизація та системне забезпечення якості; у Японії особливого значення набули безперервне вдосконалення, залучення працівників і попередження помилок; у країнах Європи акцент було зроблено на гармонізації стандартів, сертифікації, захисті споживача та моделях

організаційної досконалості. Це свідчить про те, що управління якістю поступово перетворилося з технічного інструменту контролю на важливий принцип стратегічного управління.

Встановлено, що міжнародні стандарти й моделі управління якістю відіграють важливу роль у формуванні сучасної практики діяльності організацій і державних установ. Стандарти ISO серії 9000, модель EFQM, модель Baldrige та Загальна схема оцінювання CAF сприяють упорядкуванню процесів, підвищенню відповідальності керівництва, орієнтації на потреби користувачів, самооцінюванню, вимірюванню результативності та постійному поліпшенню діяльності. У державному секторі економічно розвинутих країн ці підходи використовуються для підвищення якості публічних послуг, розвитку цифрових сервісів, удосконалення роботи персоналу, управління ризиками та зміцнення довіри громадян до органів влади.

Отже, досвід економічно розвинутих країн має важливе значення для подальшого вдосконалення системи державного управління України. Найбільш перспективними напрямками його адаптації є розвиток сервісної держави, впровадження міжнародних стандартів якості, цифровізація публічних послуг, поширення самооцінювання державних установ, вимірювання результативності, посилення професійності державної служби, управління ризиками та покращення міжвідомчої координації. Використання такого досвіду має здійснюватися з урахуванням українських правових, соціальних, фінансових і безпекових умов, а також потреб післявоєнного відновлення та європейської інтеграції, що сприятиме підвищенню ефективності державних інституцій, якості публічних послуг і довіри громадян до влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бойченко М.В., Кіро М.О. Управління якістю бізнес-процесів виробничої фірми в контексті сталого розвитку. *Економічний простір*. 2025. №204. С. 48-53.
2. Вовк М. В. Управління якістю продукції в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. №63. С. 52-54.
3. Денисенко Т.М., Борисенко Я.М. Управління якістю продукції та зміцнення конкурентоспроможності підприємств України в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції. *Науковий вісник Полісся*. 2025. №2(31). С. 167-169.
4. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р; Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> (дата звернення: 24.06.2026).
5. Завгородній Є.Є., Снітко Є.О. Основи стандартизації та управління якістю : курс лекцій для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності «Професійне навчання». Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2010. 244 с.
6. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5203-17> (дата звернення: 24.06.2026).
7. Закон України «Про стандартизацію» від 05.06.2014 № 1315-VII [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1315-18> (дата звернення: 24.06.2026).
8. Іщейкін Т. Є., Варахсіна О. В., Петренко В. Р. Теоретико-методичні підходи до визначення сутності поняття менеджмент якості підприємства. *Економічний простір*. 2025. №200. С. 53-55.

9. Калита П.Я. Вдосконалення управління на засадах стандартів ISO серії 9000: принципи та особливості їх використання в органах влади. *Світ якості України*. 2007. № 1-2. С. 10-12.
10. Клімушин П.С., Спасібов Д. В. Методологічні засади забезпечення якісного надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 1(60). С. 55-58.
11. Корчагіна Г.А. Світовий досвід менеджменту якості: процес імплементації в Україні. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 47-52.
12. Коцюбенко Г.А., Каницька І.В. Системи управління якістю: курс лекцій для здобувачів вищої освіти СВО «магістр» спеціальності 152 «Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка». Миколаїв: МНАУ, 2020. 226 с.
13. Лозова Т.М. Сучасні аспекти управління якістю товарів. *Підприємництво і торгівля*. 2023. №5. С. 30-32.
14. Мережко Н.В., Осієвська В.В., Мотузка Ю.М. Управління якістю: підручник. Київ: КНТЕУ, 2021. 328 с.
15. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
16. Попик О.В. Концептуальні й прикладні засади контексту організації у системі управління якістю. *Економіка України*. 2023. №8. С. 61-77.
17. Пуліна Т.В. Управління якістю в проєктному менеджменті органів публічної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 18. С. 65-69.
18. Русавська В. А., Чеботаєва Т. С. Застосування принципів системи НАССР для вдосконалення системи управління якістю продукції та послуг у ресторанному бізнесі України. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 78-83.
19. Русавська В.А., Таран М.Д. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. С. 35-37.

- 20.Сидоренко Н.О., Шкурат І.В. Методика оцінки якості надання адміністративних послуг центральними органами виконавчої влади України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 24. С. 30-33.
- 21.Стригуль Л.С., Александрова В.О., Жадан Т.А. Стандарти серії ISO 9000 в сфері туризму та гостинності України в концепції загального управління якістю TQM. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Економічні науки. 2023. №1. С. 40-42.
- 22.Чечель А.О., Омелянович Р.А. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг: європейський досвід. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 79-81.
- 23.Шаповал М. І. Менеджмент якості: підручник. Київ : Знання, 2006. 472 с.
- 24.Crosby P.B. Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain. New York : McGraw-Hill, 1979. 309 p.
- 25.Deming W. E. Out of the Crisis. Reissue ed. Cambridge, MA: The MIT Press, 2018. 448 p.
- 26.Feigenbaum A. V. Total Quality Control. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1991. 863 p.
- 27.Ishikawa K. Guide to Quality Control. 2nd rev. ed. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1986. 226 p.
- 28.ISO 9000 family — Quality management [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.iso.org/standards/popular/iso-9000-family> (дата звернен-ня: 24.06.2026).
- 29.Juran J.M., Godfrey A. B. Juran’s Quality Handbook. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1999. 1872 p.
- 30.Shewhart W.A. Economic Control of Quality of Manufactured Product. New York : D. Van Nostrand Company, 1931. 501 p.
- 31.Taguchi G. Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1986. 191 p.

ДОДАТКИ

Основні етапи розвитку управління якістю

Етап розвитку управління якістю	Орієнтовний період і передумови формування	Сутність та зміст етапу	Значення для сучасного управління якістю і державного управління
Контроль якості як перевірка готового результату	Кінець XIX - початок XX ст.; етап сформувався в умовах індустріалізації, поширення масового виробництва, ускладнення технологічних процесів і необхідності відокремити перевірку готової продукції від безпосереднього виконання робіт.	На цьому етапі якість переважно ототожнювалася з відповідністю готового виробу або результату встановленим вимогам. Основна увага приділялася виявленню дефектів після завершення роботи, а контроль здійснювався спеціальними працівниками або підрозділами. Управлінський вплив мав переважно реактивний характер: недоліки не стільки попереджались, скільки виявлялися й усувалися вже після їх появи.	Для сучасного управління цей етап має історичне значення, оскільки показує початкову логіку контролю якості через перевірку результату. У державному управлінні подібний підхід проявляється у формальних перевірках, аудитах, контролі строків і відповідності процедур. Водночас його обмеженість полягає в тому, що він не дає змоги повністю усунути причини помилок у процесах.
Статистичний контроль якості	1920-1940-ві рр.; розвиток був пов'язаний із потребою промислових підприємств забезпечувати стабільність масового виробництва, зменшувати кількість відхилень.	Сутність етапу полягала в переході від простої інспекції до аналізу процесів за допомогою статистичних методів. Якість почали розглядати як результат стабільності процесу, а не лише як характеристику кінцевої продукції. Використання контрольних карт, вибіркового контролю та аналізу варіацій дало змогу виявляти закономірності відхилень і визначати, чи перебуває процес у керованому стані.	Значення цього етапу полягає в утвердженні доказового підходу до управління якістю. Для державного сектору ця логіка важлива під час аналізу строків надання послуг, кількості скарг, повторних звернень, помилок у документах і відхилень від установлених регламентів. Статистичне мислення сприяє прийняттю рішень на основі даних, а не лише суб'єктивних оцінок.

Етап розвитку управління якістю	Орієнтовний період і передумови формування	Сутність та зміст етапу	Значення для сучасного управління якістю і державного управління
Забезпечення якості	1940-1960-ті рр.; етап посилився під впливом воєнного та післявоєнного виробництва, розвитку складних технічних систем, стандартизації процедур і потреби гарантувати якість ще до отримання кінцевого результату.	На цьому етапі якість почали забезпечувати не лише через контроль, а через планування, регламентацію, відповідальність виконавців і перевірку процесів на різних стадіях роботи. Основна ідея полягала в тому, що якість має формуватися заздалегідь завдяки належній організації діяльності, чітким вимогам, документованим процедурам і системі запобіжних дій. Значну увагу стали приділяти кваліфікації персоналу, координації між підрозділами, плануванню ресурсів і внутрішнім перевіркам.	Для сучасного державного управління цей етап важливий тим, що демонструє необхідність попереднього встановлення вимог до послуг, процесів і результатів. Забезпечення якості в публічному секторі передбачає не тільки перевірку вже наданої послуги, а й належне планування її процедури, строків, відповідальних осіб і критеріїв оцінювання.
Загальне управління якістю	1950-1980-ті рр.; поширення підходу було пов'язане з розвитком японської управлінської практики, посиленням міжнародної конкуренції, зростанням вимог споживачів і переходом до організаційної культури постійного поліпшення.	Загальне управління якістю розширило розуміння якості до рівня всієї організації. Якість почали сприймати як спільну відповідальність керівництва, працівників, підрозділів, постачальників і всіх учасників процесу створення результату. Центральними ідеями стали орієнтація на споживача, залучення персоналу, безперервне вдосконалення, командна робота, аналіз причин проблем і попередження дефектів.	У сучасному державному управлінні ідеї загального управління якістю важливі для формування сервісної культури, професійної відповідальності та орієнтації на потреби громадян. Державні установи не можуть забезпечити якісні послуги лише завдяки регламентам, якщо працівники не залучені до поліпшення процесів і не розуміють цінності своєї роботи для суспільства.

Етап розвитку управління якістю	Орієнтовний період і передумови формування	Сутність та зміст етапу	Значення для сучасного управління якістю і державного управління
Міжнародна стандартизація систем управління якістю	З 1987 р.; важливим рубежем стала перша публікація стандартів ISO серії 9000, які створили універсальну основу для побудови систем управління якістю в організаціях різних країн і сфер діяльності.	На цьому етапі управління якістю набуло міжнародно визнаної нормативної основи. Стандарти ISO серії 9000 закріпили загальні поняття, принципи й вимоги до систем управління якістю, а ISO 9001 став найбільш відомим стандартом, що містить вимоги до таких систем. У центрі уваги опинилися процесний підхід, орієнтація на споживача, лідерство, залучення працівників, прийняття рішень на основі фактичних даних і постійне вдосконалення.	Для державного управління міжнародна стандартизація важлива тим, що дає змогу впорядковувати процеси, розподіляти відповідальність, підвищувати прозорість процедур і стабільність надання послуг. Використання таких підходів може допомагати державним установам краще описувати процеси, оцінювати ризики, проводити внутрішні перевірки та працювати з відгуками громадян.
Моделі організаційної досконалості	1980-1990-ті рр. і далі; розвиток моделей був пов'язаний із прагненням організацій оцінювати не лише відповідність мінімальним вимогам, а й загальний рівень результативності, управлінської зрілості та здатності до довгострокового розвитку.	Моделі організаційної досконалості, зокрема EFQM, Baldrige та CAF, розширили зміст управління якістю за межі сертифікації й процедурної відповідності. Вони орієнтують організації на самооцінювання, аналіз лідерства, стратегії, роботи з персоналом, процесів, результатів і взаємодії із зацікавленими сторонами. Особливістю таких моделей є те, що вони допомагають виявляти сильні сторони, проблемні зони та напрями подальшого розвитку.	Для державного сектору моделі організаційної досконалості є корисними, оскільки вони сприяють переходу від зовнішнього контролю до внутрішнього самоаналізу та планування поліпшень. Вони дають можливість оцінювати не лише окрему послугу, а й загальну спроможність установи працювати якісно, прозоро й результативно.

Етап розвитку управління якістю	Орієнтовний період і передумови формування	Сутність та зміст етапу	Значення для сучасного управління якістю і державного управління
Процесний і ризик-орієнтований підхід	2000-2010-ті рр. і далі; цей етап посилюється внаслідок оновлення міжнародних стандартів, ускладнення організаційних процесів, розвитку управління ризиками й потреби забезпечувати стабільність якості в мінливому середовищі.	На цьому етапі якість почали розглядати через взаємозв'язок процесів, ризиків, ресурсів, інформації та очікуваних результатів. Процесний підхід дає змогу описати діяльність організації як систему взаємопов'язаних дій, у яких кожен елемент має входні дані, відповідальних виконавців, ресурси, процедури й результати. Ризик-орієнтоване мислення спрямовує увагу на попередження можливих проблем, оцінювання їхнього впливу та підготовку управлінських рішень до того, як відхилення стануть критичними.	В державному управлінні процесний і ризик-орієнтований підхід допомагає підвищувати стійкість публічних послуг, уникати дублювання процедур, скорочувати адміністративні бар'єри та своєчасно реагувати на можливі проблеми. Для України це важливо в умовах реформування державного управління, цифровізації, воєнних викликів і потреби післявоєнного відновлення.
Цифрове та сервісно-орієнтоване управління якістю	2010-ті рр. - сучасність; етап формується під впливом цифрової трансформації, розвитку електронного урядування, зростання очікувань громадян щодо зручності послуг і поширення практики оцінювання користувацького досвіду.	Сучасний етап характеризується тим, що якість дедалі частіше оцінюється через доступність, швидкість, зрозумілість, безпечність і результативність взаємодії людини з організацією або державою. У публічному секторі особливого значення набувають електронні послуги, інтеграція реєстрів, спрощення процедур, захист персональних даних, інклюзивність сервісів і можливість отримувати результат без зайвих бюрократичних дій.	Для державного управління цей етап є особливо значущим, оскільки він відповідає потребі розвитку сервісної держави. Якісна публічна послуга має бути не лише законною, а й доступною, зрозумілою, своєчасною, безпечною та зручною для громадянина. У контексті України це пов'язано з розвитком цифрових сервісів, центрів надання адміністративних послуг, міжвідомчої взаємодії та нових стандартів обслуговування.