

Ганна Ортіна, д.держ.упр., професор,
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ У ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД

Актуальність дослідження. Децентралізація та євроінтеграція висувають нові вимоги до якості управління місцевими громадами. Підвищення спроможності громад України тісно пов'язане з імплементацією передових управлінських практик та стандартів. Зокрема, урядова стратегія розвитку до 2030 року та цілі сталого розвитку (ЦСР) України ставлять за мету «забезпечити баланс між економічними, соціальними й екологічними аспектами» розвитку країни. Тобто політика держави офіційно включає принципи ESG (Environmental, Social, Governance), що робить їх частиною нормативної рамки. Інтеграція цих підходів у публічну адміністрацію на рівні громад дозволяє не лише виконувати національні зобов'язання щодо сталого розвитку, але й запроваджувати міжнародно визнані моделі управління для підвищення ефективності та прозорості публічних послуг [1].

У європейській практиці стандарти управління поєднують підходи якості, інноваційності та участі громадян. Важливим прикладом є Common Assessment Framework (CAF) – «унікальний інструмент для поліпшення якості роботи державних організацій» під егідою мережі публічного управління Європи (EUPAN). CAF спонукає органи публічного сектору до самооцінки за єдиною моделлю, де оцінюються лідерство, стратегія, персонал, партнерства та процеси, а також результати для громадян, працівників і суспільства. Як показано в дослідженні, CAF «сприяє належному врядуванню, забезпеченню якості публічних послуг та підвищенню задоволеності клієнтів – громадян і місцевого бізнесу» [3]. Окрім того, використання CAF дозволяє місцевій владі демонструвати надійність та сталий розвиток території [4]. Таким чином, CAF надає громадам систему та методологію для постійного вдосконалення внутрішніх процесів і послуг.

ISO-стандарти. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) розробила низку стандартів менеджменту якості, придатних і для місцевих органів влади. Наприклад, ISO 9001:2015 фокусується на процесному підході та постійному поліпшенні системи управління якістю. Його спеціальне доповнення для місцевої влади – ISO 18091:2019 – адаптує ці принципи до контексту муніципального управління [2]. Цей стандарт допомагає «зберігати високий рівень надання послуг, одночасно підвищуючи стійкість» функціонування органів місцевого самоврядування [4]. ISO 18091 передбачає діагностичні інструменти для оцінювання зрілості процесів у громаді, а також способи поєднання управління якістю з цілями сталого розвитку ООН [2]. Так, включені

додатки дають змогу оцінити прогрес громади щодо всіх 17 ЦСР і тим самим краще інтегрувати ESG-принципи в управлінську практику [1].

Принципи ESG. Концепція ESG у контексті місцевого розвитку означає зважену політику за трьома напрямками: екологія, соціальна справедливість та належне врядування. Українська легіслатива підкреслює, що ЦСР-2030 містять індикатори, які «відображають усі три напрями концепції ESG» на рівні державної політики. Отже, інтеграція ESG-орієнтованих заходів у громадах (наприклад, проєктів із енергоефективності, прозорого використання бюджетних ресурсів, інклюзивних громадських послуг тощо) є частиною європейських стандартів. Водночас самі ESG-критерії заохочують громади урахувувати не лише економічні потреби, а й екологічні та соціальні пріоритети (наприклад, боротьба зі зміною клімату, підвищення добробуту вразливих груп, підзвітність органів влади). Таким чином, ESG-компонент формує новий «компас» для планування стратегії розвитку громад згідно з міжнародними зобов'язаннями.

Основні характеристики європейських стандартів:

- ISO 9001/ISO 18091 – впровадження системного менеджменту якості: орієнтація на потреби мешканців («клієнтів»), управлінський процес (PDCA-цикл), відповідальність керівництва, документація процедур і постійне поліпшення. ISO 18091 адаптує ці принципи до публічного сектора, додаючи інструменти оцінки відповідності ЦСР[3].

- CAF – модель самодіагностики та стратегічного планування: задає критерії лідерства, стратегії, персоналу, партнерств, процесів та результатів. Результатом є визначення сильних сторін і сфер розвитку організації. Практика ЄС показує, що застосування CAF «покрощує ефективність організацій» та «внесок у реформи публічного управління». Українські дослідники зазначають, що CAF дає змогу громадам демонструвати надійність управління і сталий розвиток території[2].

- ESG/сталий розвиток – фокус на довгострокову стійкість: екологічну та соціальну відповідальність, прозорість і підзвітність владних рішень. Упровадження ESG-підходів у політику громади означає, що рішення враховують екологічні обмеження та соціальні потреби (як це передбачено українськими ЦСР). При цьому принципи «зеленої» економіки чи соціальної справедливості стають невід'ємною складовою місцевих стратегій розвитку.

Хоча в Україні практику впровадження формальних стандартів у місцевому управлінні ще не поширено, з'являються поодинокі ініціативи та проєкти. Дослідження показують, що «перші кроки» з використання моделі CAF в Україні зроблені в державних органах, тоді як у Європі вона більше використовувалася саме на рівні місцевого самоврядування[2]. У деяких обласних центрах запроваджують стандарти якості роботи адміністрацій, а також учасницькі платформи для залучення громадян у прийняття рішень – що відповідає духу ISO/CAF.

Наприклад, міські ради Києва та Львова активно впроваджують електронні сервіси та інструменти зворотного зв'язку, що відповідає вимогам ISO щодо клієнтоорієнтованості послуг. Львівська міська рада розробила План сталого розвитку з урахуванням екологічних та соціальних критеріїв (частина ESG-

стандартів). Також у низці спроможних ОТГ (об'єднаних територіальних громад) з'явилися проекти з енергоефективності та «розумного міста» – ініціативи, які вважаються складовими ESG-підходів. Європейські донори та програми (наприклад, EU LIFE чи U-LEAD) підтримують ці ініціативи: зокрема, проєкт “Zero Waste Cities” фінансував навчання та інструменти для громад з нульового сортування відходів, що є екологічною складовою ESG. Багато міст долучилися до цієї програми, демонструючи відповідність європейським екостандартам.

Нижче подано узагальнену оцінку рівня впровадження ISO, CAF та ESG-підходів у різних типах громад України. Таблиця носить демонстраційний характер і ілюструє тенденції: великі міста та обласні центри мають більше ресурсів для адаптації стандартів, тоді як невеликі сільські ОТГ тільки починають цей шлях.

Таблиця 1

Оцінка рівня впровадження

Громада	ISO 9001 / ISO 18091	CAF	ESG / стійкість
Київ (місто-мільйонник)	Середній (частково впроваджено)	Високий (проведені оцінки)	Високий (кілька програм)
Львів (обласний центр)	Високий (система менеджменту)	Середній (започатковані процеси)	Високий (екопроєкти, smart-city)
Івано-Франківськ (малий центр)	Середній (окремі підрозділи)	Середній/низький (перші кроки)	Середній (локальні ініціативи)
Бузька ОТГ (сільська)	Низький (мінімальні можливості)	Низький (усунуті критичні питання)	Середній (агроекологія)
Хмельницький (міськрада)	Високий (ISO в управлінні персоналом)	Високий (системний підхід)	Середній (плани розвитку)

У таблиці зазначено приблизний «рівень» впровадження стандартів: низький – лише поодинокі проєкти або їхня відсутність, середній – планування та окремі впровадження, високий – системна робота та програмні заходи. Такі оцінки підтверджують, що саме найбільші громади почали активно імплементувати європейські підходи, тоді як менші лише розвивають цю спроможність.

Висновки. Інтеграція європейських стандартів у публічне управління громад посилює їхню адміністративну спроможність. Стандарти ISO та CAF надають чітку методологію для організації процесів (лідерство, планування, оцінка результатів тощо) і створюють культурні рамки для безперервного вдосконалення. Так, згідно з дослідженнями ЄК та ЕІРА, застосування CAF «покращує роботу організацій та сприяє реформам публічної адміністрації». Використання ISO-менеджменту, зокрема ISO 18091, допомагає громадам адаптувати свої процеси до очікувань мешканців та міжнародних норм якості З іншого боку, ESG-підхід забезпечує, що розвиток громади базується не лише на економічних показниках, а враховує довгострокову екологічну та соціальну стійкість, відповідаючи ЗСГ України та Європейським цілям сталого розвитку.

Таким чином, європейські стандарти стають потужним чинником підвищення спроможності громад. Вони сприяють формалізації найкращих практик управління, підвищенню довіри громадян завдяки прозорості процесів та орієнтації на якість послуг. Застосування міжнародних принципів (як-от CAF) «дозволяє органам місцевого самоврядування демонструвати надійність та забезпечувати сталість розвитку» своєї території [5]. Використання ISO- та ESG-підходів додає інструментів для планування бюджету, управління ризиками, роботи з екологічними та соціальними ризиками. Комплексне впровадження цих стандартів створює умови для сталого соціально-економічного розвитку громад і наближає українські ОМС до рівня кращих європейських практик.

Список використаних джерел

1. Маматова Т., Бортник О. *Вдосконалення місцевого самоврядування України на основі моделі самооцінки CAF*. «Аспекти публічного управління», 2020, №4 pdfs.semanticscholar.org/pdf/semanticscholar.org.
2. European Business Association. *The concept of sustainable development and ESG in the Ukrainian regulatory framework* (09.02.2025).
3. International Organization for Standardization. *ISO 18091:2019 – Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001 in local government*.
4. Alraida A. *International Standard ISO 18091 achieves sustainable development of local government*. TRQMS News (24.06.2020) trqms.ly/trqms.ly.
5. EIPA – European Institute of Public Administration. *CAF – The Reference Model for Quality in Public Sector Organisations* (семінарна програма, 2019).