

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ МОДЕЛЕЙ ЯКОСТІ ТА ДІЛОВОЇ ДОСКОНАЛОСТІ»



Рівень освіти	другий (магістерський)
Спеціальність	всі
Освітня програма	всі
Тривалість викладання	3-тя чверть
Кількість кредитів	4 кредити ЄКТС (120 годин)
Заняття:	
лекції:	2 години на тиждень
практичні:	2 години на тиждень
Мова викладання	українська

Кафедра, що викладає: Державного управління і місцевого самоврядування (ДУМС)



Викладачі:

Маматова Тетяна Валеріївна

д.держ.упр., професор, професор кафедри

Персональна сторінка

<https://cutt.ly/fNBK5q9>

E-mail: Mamatova.T.V@nmu.one



Яворська Олена Олександрівна,

д.т.н., доцент, професор кафедри охорони праці та цивільної безпеки

Персональна сторінка

https://aop.nmu.org.ua/ua/spivrob_kaf/prepods/yavorskaya/

E-mail: yavorska.o.o@nmu.one

1. Анотація до курсу

Організації всіх сфер діяльності прагнуть бути конкурентоздатними, підвищувати результативність і ефективність діяльності на основі найкращих методів та стандартів управління, які мають міжнародне визнання. До таких підходів належить управління на основі моделей якості, упровадження якого сприяє орієнтації на безупинне вдосконалення та фокусуванню на потреби заінтересованих сторін. До визнаних позитивних ефектів упровадження управління на основі моделей якості також належать: гнучкість (agility), адаптивність/стійкість/приспособність (resilience) і ощадливість (lean), що сприяє раціональному використанню ресурсів, зростанню залученості й обізнаності персоналу як основи спроможності здійснити зміни задля збільшення задоволеності клієнтів.

Під час вивчення цієї дисципліни Ви опануєте основи методології всеохопного управління на основі якості – TQM, структури основних моделей забезпечення якості та ділової досконалості, основи стандартів ISO на процеси та системи управління. Також у Вас буде можливість застосувати креативний підхід до розроблення елементів системи управління якістю та здійснення самооцінювання на основі моделей ділової досконалості, підготовки та проведення публічної презентації розробленого проекту заінтересованим сторонам (стейкхолдерам).

2. Мета та завдання курсу

Мета дисципліни – формування у здобувачів вищої освіти комплексу спеціальних знань та вмінь у сфері застосування моделей якості та ділової досконалості, зокрема, знання щодо термінології менеджменту якості, методології всеохопного управління на основі якості – TQM, структури основних моделей забезпечення якості та ділової досконалості; навички застосування креативного підходу до розроблення систем управління якістю та здійснення самооцінювання на основі моделей ділової досконалості.

Завдання курсу:

– **знати і розуміти:** сутність методологічних основ управління всеохопного управління на основі якості, тенденції його розвитку та роль у забезпеченні конкурентоздатності організацій і територій; характерні особливості стандартизованих моделей систем управління на основі міжнародних стандартів ISO, їх внесок у реалізацію Цілей сталого розвитку ООН; особливості процесів розроблення та удосконалення системи управління якістю; сутність планування внутрішнього аудиту системи якості організації; напрями застосування методів реалізації безупинного вдосконалення для конкретної організації;

– **вміти:** аналізувати існуючі політики організацій у сфері якості, розробляти пропозиції щодо їх удосконалення, розробляти план внутрішнього аудиту системи якості організації; критично аналізувати змістовне наповнення та оцінювати можливості використання методів реалізації безупинного вдосконалення для конкретної організації; розробляти та обґрунтовувати авторську позицію щодо удосконалення системи управління організації на основі моделей якості та ділової досконалості підготувати публічну презентацію концепції проєкту заінтересованим сторонам (стейкхолдерам).

3. Результати навчання

Дисциплінарні результати навчання:

- продемонструвати *розуміння* термінології менеджменту якості та методології всеохопного управління на основі якості – TQM, тенденцій його розвитку та ролі у забезпеченні конкурентоздатності організацій і територій;
- продемонструвати *знання* характерних особливостей стандартизованих моделей систем управління на основі міжнародних стандартів ISO та *розуміння* внеску від їх запровадження у реалізацію Цілей сталого розвитку ООН;
- продемонструвати *розуміння* сутності процесів розроблення та удосконалення системи управління якістю, *вміння* аналізувати існуючі політики організацій у сфері якості, *розробляти* пропозиції щодо їх удосконалення, *розробляти* план внутрішнього аудиту системи якості організації;
- продемонструвати *розуміння* сутності моделей ділової/організаційної досконалості та моделей зрілості організації у певній сфері діяльності, *усвідомити* підходи до оцінювання досконалості та зрілості організації за відповідною моделлю;
- продемонструвати *здатність критично аналізувати* змістовне наповнення та *оцінювати* можливості використання методів реалізації безупинного вдосконалення для конкретної організації;
- продемонструвати *здатність розробляти* та *обґрунтовувати* авторську позицію щодо удосконалення системи управління організації на основі моделей якості та ділової досконалості (*проєктування*);
- продемонструвати *навички* підготовки та проведення публічної презентації концепції проєкту удосконалення системи управління на основі моделей якості та ділової досконалості й аргументів на його підтримку (*оцінювання*) під час обговорення.

4. Структура курсу

Тижні	Тематика занять	Вид занять	Ресурси	Оцінка
1	Вступ до курсу Мета, завдання, результати Політика курсу Навчальні матеріали Система та критерії оцінювання	Лекція	Силабус Презентація курсу Методичні рекомендації Рекомендовані джерела KKP для проведення заліку	–
	Тема 1. Всеохопне управління на основі якості – TQM		Презентація за темою Рекомендовані джерела	–
	Практичне заняття «Термінологія і принципи управління якістю – Створюємо хмари слів»	Практичне заняття	Методичні рекомендації	0-5
2	Тема 2. Стандартизовані моделі систем управління	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	–
	Практичне заняття «Міжнародні стандарти на системи управління – створюємо спільний документ за матеріалами ISO»	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-5
3	Тема 2. Стандартизовані моделі систем управління	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	–
	Практичне заняття «Вивчаємо кращі практики реалізації вимог ISO 9001»	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-5
4	Тема 3. Розроблення та удосконалення системи управління якістю	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	–
	Практичне заняття «Політика у сфері якості – розроблення та перегляд»		Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-5
5	Тема 3. Розроблення та удосконалення системи управління якістю	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	–
	Рольова гра «Планування та проведення внутрішнього аудиту системи управління якістю»	Практичне заняття	Методичні рекомендації	0-10
6	Тема 4. Моделі ділової/організаційної досконалості та моделі технологічної зрілості	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела	–
	Практичне заняття «Самооцінювання за моделлю ділової досконалості: переваги для організації»	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-5
7	Тема 4. Моделі ділової/організаційної досконалості та моделі технологічної зрілості	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела	–
	Практичне заняття «Оцінюємо технологічну зрілість організацію»	Практичне заняття	Методичні рекомендації Спеціалізовані веб-ресурси	0-5
8	Тема 5. Методи реалізації безупинного вдосконалення	Лекція	Презентація за темою Рекомендовані джерела Спеціалізовані веб-ресурси	–
	Презентація результатів виконання командного / індивідуального завдання «Міні-проект удосконалення системи управління	Практичне заняття	Презентації здобувачів	0-20

Тижні	Тематика занять	Вид занять	Ресурси	Оцінка
	організації на основі моделей якості та ділової досконалості»			
9	Підсумкове тестування	Лекція	MS Forms	0-40
	Практичне заняття: «Дерево результатів навчання» (підведення підсумків вивчення дисципліни)	Практичне заняття	Силабус Анкети у MS Forms Jamboard Mentimeter	–

Командне / індивідуальне завдання «Міні-проект удосконалення системи управління організації на основі моделей якості та ділової досконалості». Вітається робота в команді (5-7 осіб).

Форма проведення: розроблення, презентація та захист (відповіді на запитання, дискусія) командного / індивідуального завдання перед аудиторією (бажано використовувати MS PowerPoint).

Зміст завдання: на прикладі окремої організації (наприклад, підприємства, де Ви проходили практику або закладу вищої освіти – НТУ «Дніпровська політехніка») розробити концепцію проекту удосконалення системи управління на основі моделей якості та ділової досконалості.

Для представлення результатів виконання завдання необхідно заповнити відповідний шаблон, який розміщено у застосунку Teams MS Office та на дистанційній платформі Moodle.

Під час презентації і захисту результатів виконання індивідуальних завдань у межах практичних занять передбачено процедуру peer-assessment (оцінювання з боку інших здобувачів освіти).

5. Технічне обладнання та/або програмне забезпечення

На лекційних заняттях обов'язково мати з собою гаджети зі стільниковим інтернетом.

Активованій аккаунт університетської пошти (student.i.p@nmu.one) на Microsoft Office365.

Перевірений доступ з ПК чи мобільного гаджету до застосунків Microsoft Office: Teams, Moodle.

Інстальований на ПК та мобільних гаджетах пакет програм Microsoft Office (Word, Excel, Power Point).

6. Система оцінювання та вимоги

6.1. Навчальні досягнення здобувачів вищої освіти за результатами вивчення курсу оцінюватимуться за шкалою, що наведена нижче:

Рейтингова шкала	Інституційна шкала
90 – 100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

Загальні критерії досягнення результатів навчання відповідають описам 7-го кваліфікаційного рівня НРК.

6.2. Здобувачі вищої освіти можуть отримати **підсумкову оцінку** з навчальної дисципліни **на підставі поточного оцінювання знань** за умови, якщо набрана кількість балів з поточного тестування та виконання і захисту практичних робіт складатиме не менше 60 балів. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

Теоретична частина оцінюється за результатами *поточного тестування* під час лекції на дев'ятому тижні (див. табл. розділу 4). Поточний тест складається з 20 тестових запитань двох типів (одна правильна відповідь або декілька правильних з кількох варіантів відповідей), за кожне питання можна отримати від 1 до 4 балів залежно від його складності. Загалом за поточне тестування отримується **максимум 40 балів**.

Практична частина оцінюється за результатами:

– виконання *практичних завдань*, які виконуються під час практичних занять: види завдань та розподіл балів див. у табл. розділу 4; при несвоєчасному виконання практичних завдань оцінка знижується вдвічі; загалом за наскрізне завдання отримується максимум 40 балів.

– виконання, *публічної презентації* та захисту (відповіді на запитання, дискусія) результатів командного/індивідуального завдання, зміст якого описано у розділі 4; за результатами публічної презентації отримується максимум 20 балів.

У сумі за практичну частину курсу при поточному оцінюванні отримується **максимум 60 балів**.

Отримані бали за теоретичну частину та практичні роботи додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

Розподіл максимальної кількості балів за складовими поточного контролю:

Теоретична частина	Практична частина	Разом
40	60	100

6.3. Критерії оцінювання підсумкової роботи. У випадку якщо здобувач вищої освіти за поточною успішністю отримав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку проводиться **підсумкове оцінювання (залік)** під час сесії. Якщо здобувач не здав у письмовій формі виконаних індивідуальних завдань (дві практичні роботи), він отримує незадовільну підсумкову оцінку з дисципліни.

Залік проводиться у вигляді комплексної контрольної роботи, яка включає запитання з теоретичної та практичної частини курсу. Білет складається з **60 тестових завдань** із чотирма варіантами відповідей, одна правильна відповідь оцінюється в 1 бал (**разом 60 балів**) та **10 тестових завдань** з практичної частини, кожне з запитань оцінюється максимум у 4 бали (**разом 40 балів**), причому:

- 4 бали – відповідність еталону;
- 3 бали – відповідність еталону з незначними помилками;
- 2 бали – часткова відповідність еталону, питання повністю не розкрито;
- 1 бал – невідповідність еталону, але відповідність темі запитання;
- 0 балів – відповідь не наведена або не відноситься до теми запитання.

Отримані бали за відкриті та закриті тести додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за підсумковою роботою здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

7. Політика курсу

7.1. Політика щодо академічної доброчесності. Академічна доброчесність здобувачів вищої освіти є важливою умовою для опанування результатами навчання за дисципліною і отримання задовільної оцінки з поточного та підсумкового контролів. Академічна доброчесність базується на засудженні практик списування (виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання), плагіату (відтворення опублікованих текстів інших авторів без зазначення авторства), фабрикації (вигадування даних чи фактів) що можуть використовуватися в освітньому процесі. Політика щодо академічної доброчесності

регламентується положенням «Положення про систему запобігання та виявлення плагіату у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка»:

http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/System_of_prevention_and_detection_of_plagiarism.pdf.

У разі порушення здобувачем вищої освіти академічної доброчесності (списування, плагіат, фабрикація), робота оцінюється незадовільно та має бути виконана повторно. При цьому викладач залишає за собою право змінити тему завдання.

7.2. Комунікаційна політика.

Здобувачі вищої освіти повинні мати активовану університетську пошту.

Обов'язком здобувача вищої освіти є перевірка один раз на тиждень (щонеділі) поштової скриньки на НТУ Microsoft Office та відвідування групи дисципліни у Microsoft Teams.

Рекомендуємо створити профілі та підписатися на сторінку кафедри державного управління і місцевого самоврядування у Facebook: <https://www.facebook.com/kafedra.publicmanagement/>.

Протягом тижнів самостійної роботи обов'язком здобувача вищої освіти є робота у рамках дисципліни дистанційно у застосунку Microsoft Teams та на корпоративній платформі Moodle (www.do.nmu.org.ua).

Усі письмові запитання до викладача стосовно дисципліни мають надсилатися на університетську електронну пошту або до чату в Microsoft Teams.

7.3. Політика щодо перескладання.

Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

7.4. Відвідування занять.

Для здобувачів вищої освіти денної форми відвідування занять є обов'язковим.

Поважними причинами для неявки на заняття є хвороба, участь в університетських заходах, відрядження, які необхідно підтверджувати документами у разі тривалої (два тижні) відсутності.

Про відсутність на занятті та причини відсутності здобувач вищої освіти має повідомити викладача або особисто, або через старосту.

Якщо здобувач вищої освіти захворів, ми рекомендуємо залишатися вдома і навчатися за допомогою дистанційної платформи.

Здобувачу вищої освіти, чий стан здоров'я є незадовільним і може вплинути на здоров'я інших здобувачів вищої освіти, буде пропонуватися залишити заняття (така відсутність вважатиметься пропуском з причини хвороби).

Оцінки неможливо отримати під час консультацій або інших додаткових годин спілкування з викладачем. За об'єктивних причин (наприклад, міжнародна мобільність) навчання може відбуватись дистанційно - в онлайн-формі, за погодженням з викладачем.

7.5. Політика щодо оскарження оцінювання. Якщо здобувач вищої освіти не згоден з оцінюванням його знань він може оскаржити виставлену викладачем оцінку у встановленому порядку.

7.6. Зарахування результатів навчання, які отримані у неформальній освіті. Здобувачі вищої освіти має право на зарахування результатів навчання, які отримані у неформальній освіті, за окремими темами або видами навчальної активності із попереднім погодженням з викладачем дисципліни та гарантом освітньої програми. Визнання результатів здійснюється за наявності відповідних сертифікатів.

7.7. Участь в анкетуванні. Наприкінці вивчення курсу та перед початком сесії здобувачам вищої освіти буде запропоновано анонімно заповнити електронні анкети (MS Forms). Посилання на форму буде розміщено у Teams курсу. Заповнення анкет є важливою складовою вашої навчальної активності, що дозволить оцінити дієвість застосованих методів викладання та врахувати ваші пропозиції стосовно покращення змісту навчальної дисципліни.

8. Рекомендовані джерела інформації

Основні

1. Віткін Л. М. Управління якістю (на прикладі освітньої діяльності) навчальний посібник. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2018. 134 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/vitkin_0001.pdf
2. Єгоров А. Б., Нікітенко О. М., Штефан Н. В. Сучасні інструменти управління якістю : інтерактивний електронний підручник. Харків : Харківський національний університет радіоелектроніки, 2019. 289 с. URL: https://mte.nure.ua/pdf/studying/tutorials/Nikitenko_2019.pdf
3. Інноваційні інструменти забезпечення сталого суспільного розвитку в умовах економіки знань: навч. посіб. у слайдах / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 220 с. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2018 Innovative%20instruments_navch_pos.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2018%20Innovative%20instruments_navch_pos.pdf)

Нормативні документи

1. Про акредитацію органів з оцінки відповідності : Закон України від 17 трав. 2001 р. № 2407-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2407-14#Text>.
2. Про стандартизацію : Закон України від 15 січ. 2015 р. № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>.
3. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 5 черв. 2014 р. № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>.
4. ДСТУ EN ISO/IEC 17065:2019 Оцінка відповідності. Вимоги до органів з сертифікації продукції, процесів та послуг (EN ISO/IEC 17065:2012, IDT; ISO/IEC 17065:2012, IDT). Надано чинності 2021-01-01. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=89193.
5. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9000:2007 ; надано чинності 2016-07-01. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64030.
6. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9001:2009 ; надано чинності 2016-07-01. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013.
7. ДСТУ ISO 9004:2018 Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху (ISO 9004:2018, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9004:2012; надано чинності 2020-01-01. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=81206.
8. ДСТУ ISO/TR 10013:2003. Настанови з розроблення документації системи управління якістю (ISO 10013:2002, IDT). На заміну ДСТУ 3816-98 ; надано чинності 2003-28-11. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=7241.
9. ДСТУ ISO 19011:2019 Настанови щодо проведення аудитів систем управління (ISO 19011:2018, IDT). На заміну ДСТУ ISO 19011:2012; надано чинності 2021-01-01. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88049.
10. ДСТУ ISO 37101:2019 Сталий розвиток у громадах. Система управління сталим розвитком. Вимоги та настанови щодо використання (ISO 37101:2016, IDT). Надано чинності 2021-01-01. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88063.
11. *Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна»*. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 2017. 174 с. URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf.
12. Цілі сталого розвитку 2030. *ООН в Україні : веб-сайт*. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>.

13. ISO 10014:2021 Quality management systems – Managing an organization for quality results – Guidance for realizing financial and economic benefits. URL: <https://www.iso.org/standard/75233.html>.
14. ISO 18091:2019 Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001 in local government. URL: <https://www.iso.org/standard/72808.html>.
15. ISO 20121:2024 Event sustainability management systems – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/standard/86389.html>.
16. ISO 22301:2019 Societal security – Business continuity management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html>
17. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
18. ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/27001>.
19. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
20. ISO 37101:2016 Sustainable development in communities – Management system for sustainable development – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/standard/61885.html>.
21. ISO 37120:2018 Sustainable cities and communities – Indicators for city services and quality of life. URL: <https://www.iso.org/standard/68498.html>.

Додаткові

1. Міненко М. А., Піддубний В. А., Альохін Д. І. Ділова досконалість: вимоги і перспективи для України. *Економіка та держава*. № 11/2019 DOI: 10.32702/2306-6806.2019.11.9. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2019/4.pdf.
2. Маматова Т. В., Серьогіна Н. К., Кравцова Т. В. Системи менеджменту соціальної відповідальності на основі стандартів ISO як фактор забезпечення сталого розвитку. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2019. № 2(70). С. 13–23.
3. Маматова Т. Упровадження принципів безупинного вдосконалення за Е. Демінгом і японське повоєнне економічне диво: виклики для України. *Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи : міжнародна колективна монографія ;* НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». Київ, 2023. С. 309-322. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf>.
4. Олійник Д. І. Технічне регулювання у сфері стандартизації «розумних громад» та «розумних міст»: європейський досвід : аналіт. раписка. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2016. URL: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/az-tr-vropeyskiy-dosv-d-dcb7c.pdf>.
5. Цопа В. А., Маматова Т. В., Яворська О. О., Чеберячко С. І., Чеберячко Ю. І., Дерюгін О. В. Формування нової концепції здорового і безпечного робочого місця в Україні. *Проблеми охорони праці в Українію*. 2023. Т. 39. № 1-2. С. 28-37. DOI: <https://doi.org/10.36804/nndipbop.39-1-2.2023.28-37>.
6. Bortnik O. Application of ISO 10000 standard series for quality management system improvement in municipalities. *Evropský politický a právní diskurz*. 2020. Vol. 7. Iss.3. P.113-119. DOI: <https://doi.org/10.36804/10.46340/eppd.2020.7.3.16>.
7. Bortnik O. V. Implementation of international standards in local government structures as a key to sustainable development. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т.7. №5. С. 31-43. DOI: <https://doi.org/10.15421/151927>.
8. CAF 2020. *Common Assessment Framework. The European model for improving public organisations through self-assessment*. URL: <https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2019/11/CAF-2020.pdf>.
9. *Contributing to the UN Sustainable Development Goals with ISO standards*. ISO, 2018. 23 p. URL: <https://www.iso.org/publication/PUB100429.html>.
10. Developing sustainably : ISO standards to promote sustainable growth. *ISO: web-site*. URL: <https://www.iso.org/developing-sustainably.html>.

11. Gasiorowski-Denis E. ISO 18091 standard brings sustainable development to local government. *ISO: web-site*. 2019. URL: <https://www.iso.org/news/ref2378.html>.
12. Jasiulewicz-Kaczmarek M. Sustainable Development and New Revision of ISO Management Standards. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/316817837_Sustainable_Development_and_New_Revision_of_ISO_Management_Standards.
13. *Sustainability, sustainable development and social responsibility. ISO definitions and terminology*. ISO. 11 p. URL: http://iso26000.info/wp-content/uploads/2016/03/ISO_Sustainability_brochure.pdf.
14. *The EFQM Model*. The European Foundation for Quality Management. URL: <https://efqm.org/the-efqm-model/>.
15. Weissinger R. ISO work on sustainability standards -- Launch of the second UNFSS report on Voluntary Sustainability Standards and the Role of the Government. *Workshop organized by the German Development Institute*, Berlin, 20-22 October 2016. URL: https://www.die-gdi.de/uploads/tx_veranstaltung/ISO_Work_on_Sustainability_Standards_Rainhard_Weissinger_ISO.pdf.

Інформаційні ресурси

1. International Organization for Standardization (ISO).
URL: <http://www.iso.org>
2. ISO/TC 176 Quality management and quality assurance.
URL: <https://committee.iso.org/home/tc176>
3. ISO27k informational security.
URL: <https://www.iso27001security.com/index.html>
4. Sustainable Development Knowledge Platform.
URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/>
5. The European Foundation for Quality Management (EFQM).
URL: <https://efqm.org/>