

УДК 35

ПРУДИУС Леся Василівна,

канд. наук з держ. упр.

## СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ З УРАХУВАННЯМ ВІТЧИЗНЯНОГО ТА ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Досліджуються вимоги до управління якістю державної служби України в сучасних умовах. Визначається сутність понять «управління якістю державної служби», «якість державної служби», «результативність державної служби» та «ефективність державної служби». Аналізуються нормативно-правові акти, які визначають вимоги до якості державної служби та інструменти міжнародних стандартів якості для забезпечення її якості, результативності та ефективності. Доводиться, що для забезпечення якості, результативності та ефективності державної служби слід використовувати принципи управління якістю та технології управління за результатами, управління за цілями, управління ризиками тощо.

Ключові слова: стандарти управління якістю, якість, результативність, ефективність, управління за результатами, управління за цілями, ключові показники ефективності.

### ***Prudyus L. V. Contemporary requirements for quality management of public service taking into account domestic and foreign experience***

The requirements to the quality management of public service of Ukraine in contemporary conditions are researched. The essence of the concepts «quality management of public service», «quality of public service», «effectiveness of public service» and «efficiency of public service» is defined. The regulatory acts that define the requirements for the quality of public service and the tools of international quality standards to ensure its quality, effectiveness and efficiency are analysed. It was proved that in order to ensure its quality, effectiveness and efficiency of the public service, the principles of quality

management and results-based management technologies, management by objectives, risk management etc. should be used.

Key words: quality management standards, quality, effectiveness, efficiency, results-based management, management by objectives, Key Performance Indicators.

**Постановка проблеми.** Після набуття Україною незалежності інститут державної служби є важливим інструментом формування та реалізації державної політики, управління державою, забезпечення прав і свобод людини і громадянина. Саме тому в умовах впровадження адміністративної реформи та реалізації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом розбудова державності України супроводжується відповідним розвитком та удосконаленням інституту державної служби відповідно до європейських стандартів для забезпечення її професійності, якості, результативності, ефективності, стабільності та авторитетності, наближаючи тим самим державну службу до європейських принципів, які висуваються до країн-кандидатів на вступ до ЄС, а також принципів «належного врядування», які закріплені рішеннями Ради Європи [10; 14; 17]. Усі ці фактори визначають нові вимоги до управління якістю державної служби та вимагають впровадження нових інструментів міжнародного менеджменту якості для забезпечення якості, результативності та ефективності державної служби.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що питання управління якістю державної служби в умовах її модернізації є актуальним та набуває особливого значення. Однак у науковому середовищі зазначена проблематика залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, основні чинники забезпечення якості державної служби на основі принципів міжнародного менеджменту якості досліджував Д. Неліпа [8], загальні підходи до управління якістю вивчали О. Клочковий [3], О. Кузьмін, О. Мельник [4], О. Кулагін [5], О. Литягін [6] та інші науковці і практики.

Незважаючи на актуальність проблеми та наукові публікації у сфері управління якістю, подальших досліджень потребують інструменти міжнародного менеджменту якості для забезпечення якості, результативності та ефективності державної служби.

**Постановка завдання.** Головною метою статті є дослідження вимог до управління якістю державної служби України в сучасних умовах, ураховуючи

вітчизняний досвід державної служби та інструменти міжнародних стандартів якості для забезпечення її результативності та ефективності.

**Виклад основного матеріалу.** В Енциклопедії державного управління поняття управління якістю, або менеджмент якості / управління на основі якості (англ. quality management), розглядається як скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості. Такі дії охоплюють формування політики у сфері якості та встановлення цілей у цій сфері, планування, контролювання якості, її забезпечення і поліпшення [2, с. 647].

Зазначене трактування сутності цього питання ґрунтується на загальних вимогах менеджменту якості. Зокрема, у державному стандарті ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» поняття управління якістю (quality management) розглядається як управління стосовно якості. Управління якістю може охоплювати формування політики у сфері якості та встановлення цілей у сфері якості, а також процеси, щоб досягати цих цілей у сфері якості шляхом планування якості, забезпечування якості, контролювання якості та поліпшування якості [20, с. 10].

Отже, планування якості (quality planning) – це складова частина управління якістю, зосереджена на встановленні цілей у сфері якості та на визначенні операційних процесів і відповідних ресурсів, необхідних для досягнення цілей у сфері якості; забезпечування якості (quality assurance) – складова частина управління якістю, зосереджена на створенні впевненості в тому, що вимоги щодо якості будуть виконані; контролювання якості (quality control) – складова частина управління якістю, зосереджена на виконуванні вимог щодо якості; поліпшування якості (quality improvement) – складова частина управління якістю, зосереджена на збільшенні здатності виконувати вимоги щодо якості [20, с.10 – 11].

Саме поняття якості (quality) розглядається як ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги; де вимога (requirement) – сформульована потреба чи очікування, загальнозрозумілі чи обов'язкові. Крім того, у стандарті розрізняються різні види вимог: вимога щодо якості (quality requirement) – це вимога, пов'язана з якістю; законодавча вимога (statutory requirement) – обов'язкова вимога, установлена законодавчим органом; регламентувальна вимога (regulatory requirement) – обов'язкова вимога, установлена органом, що його

уповноважив законодавчий орган [20, с.14]. Поняття ефективність (efficiency) стандартом розглядається як співвідношення між досягненим результатом і використаними ресурсами, а результативність (effectiveness) – як ступінь реалізації запланованих робіт і досягнення запланованих результатів; дієвість – як показник діяльності (performance), вимірний результат; ризик (risk) – як вплив невизначеності [20, с. 13; 16].

Таким чином, ураховуючи, що державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави [9], поняття «управління якістю державної служби» можна розглядати як скоординовані управлінські дії, спрямовані на забезпечення якості, ефективності та результативності державної служби шляхом формування політики та цілей у сфері якості, планування якості, контролювання якості, її забезпечення і поліпшення.

Головною метою реформування цього інституту є становлення професійної, високоефективної, стабільної та авторитетної державної служби, а основні цілі і завдання такі: охорона конституційного устрою, створення умов для розвитку відкритого громадянського суспільства, захист прав та свобод людини і громадянина; забезпечення ефективної діяльності державних органів відповідно до їх повноважень і компетенції шляхом надання професійних управлінських послуг політичному керівництву цих органів та громадськості [10]. Це означає, що для реалізації поставлених цілей основою управління якістю державної служби мають стати сім принципів міжнародного менеджменту якості: орієнтація на замовника; лідерство; залучення персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; керування взаємовідносинами [20].

Так, розглядаючи поняття якості державної служби, Д. Неліпа визначає його як сукупність властивостей, що визначають здатність державних службовців задовольнити встановлені та передбачувані потреби громадян. На його думку, основними чинниками, які впливають на якість державної служби в Україні, є: модель державної служби (кар'єрна або посадова), чіткий розподіл посад на політичні та адміністративні, баланс захищеності та відповідальності державного службовця, гнучка система оплати праці, професійна компетентність персоналу [8]. Тобто невід'ємною складовою частиною якості державної служби є орієнтація на споживача, його вимоги і потреби та забезпечення задоволеності потреб громадян у наданні управлінських і

адміністративних послуг, а також задоволеність державних службовців добре виконаною роботою, їх залученість до процесів управління якістю, мотивація та соціальні гарантії.

*Результативність державної служби* можна розглядати як ступінь реалізації цілей державної політики щодо забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях; ефективність – співвідношення результативності державної служби з витраченими на це ресурсами: кадровими, матеріальними, інформаційними тощо.

Аналіз нормативно-правової бази щодо забезпечення якості державної служби засвідчив, що з метою реформування та модернізації державної служби прийнято низку важливих стратегічних документів [1; 9; 10; 12 – 17]. Ключовою подією стало прийняття Указу Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» від 22 липня 1998 року [10], яким започатковано проведення широкомасштабної адміністративної реформи, визначено напрями формування нової системи державного управління як інструменту подолання кризи в Україні. Особливу роль у цьому процесі відведено реформуванню державної служби для забезпечення її якості, ефективності та результативності.

Так, визначені в концепції заходи реформування ґрунтуються на принципах ефективності, відкритості та доброчесності в роботі уряду та інших органів виконавчої влади. Тобто виконавча влада, реалізуючи призначення демократичної, соціальної правової держави, створює умови для реалізації прав і свобод громадян, а також надання їм широкого кола державних, у тому числі управлінських, послуг [10].

З цією метою в концепції визначені вимоги щодо надання якісних послуг громадянам, а саме: 1) надання послуг з боку виконавчої влади повинно спрямовуватись на задоволення потреб особи і суспільства. Тому передбачено визначення переліку відповідних послуг, які потрібні громадянам, а також критеріїв оцінювання якості та ефективності їх надання; 2) соціальні процеси повинні регулюватися з боку держави лише в разі, якщо це обумовлено інтересами всього суспільства. Встановлено, що відносини між споживачами та постачальниками

товарів і послуг регулюються ринком, окрім тих випадків, коли він не може адекватно задовольнити потреби суспільства; 3) управлінські послуги повинні бути платними тільки у випадку, коли громадянин має вибір чи користуватися цією послугою, чи ні; 4) управлінські послуги повинні надаватися, насамперед, на низових рівнях структури виконавчої влади, що забезпечить їх наближення до споживачів. Визначено, що в деяких випадках надання послуг на більш високому структурному рівні може обумовлюватися потребами економіки чи вимогами до якості надання послуги [10].

Згідно з концепцією адміністративної реформи основні вимоги щодо забезпечення якості державної служби такі:

– *класифікація державних органів і державних посад*, яка передбачає: побудову державної служби з урахуванням функцій державних органів, розподілу цих функцій між цими органами, визначення повноважень органів у цілому і кожного окремо, а також повноважень їх працівників; поділ державних посад на політичні, патронатні, адміністративні; віднесення військової, дипломатичної, митної та інших видів служби у відповідних державних органах оборони, внутрішніх і закордонних справ, безпеки, прокуратури, судочинства тощо до специфічних видів державної служби;

– *конкурсність, об'єктивність, прозорість і гласність у прийнятті на державну службу та просуванні по службі*, для реалізації яких необхідно впровадити єдиний порядок проведення конкурсу при прийнятті на державну службу та стажування зі складанням іспиту; створити систему об'єктивного оцінювання діяльності державних службовців за критеріями продуктивності, ефективності, якості і своєчасності; забезпечити здійснення обов'язкового системного контролю за проходженням державної служби та систематичне інформування громадськості про потребу в кадрах;

– *удосконалення адміністративної культури державних службовців, посилення суспільної довіри до них*, що полягає у визначенні нових підходів до організації діяльності державних службовців та встановлення стандартів якості їх роботи і поведінки під час обслуговування громадян; ідентифікації стандартизації та оприлюдненні певних видів державних послуг з метою їх поліпшення і спрощення порядку надання (дерегуляція), делегуванні повноважень іншим управлінським рівням та секторам (децентралізація і деконцентрація), а також удосконаленні

управлінських процедур та запровадженні достатніх апеляційних інституцій і механізмів стосовно оскарження дій державних службовців;

– *правова захищеність, політична нейтральність на державній службі*, основою якої має стати удосконалення визначення та застосування норм і гарантій статусу державних службовців, тобто, з одного боку, посилення правових гарантій, матеріальної і моральної захищеності, політичної незалежності державних службовців щодо виконання своїх професійних обов'язків, з іншого – створення чіткого механізму відповідальності державних службовців, узгодженого з нормами адміністративного, цивільного, фінансового, трудового та кримінального права, який, зокрема, гарантував би політичну нейтральність на державній службі; визначення комплексу контрольних параметрів оцінки діяльності державних службовців та запровадження системи адміністративної юстиції;

– *мотивація, стимулювання, заохочення державних службовців*, що передбачає реформування системи оплати праці державних службовців на принципах справедливості і прозорості для забезпечення конкурентоздатності державної служби на ринку праці, мотивації державних службовців та запобіганню корупції шляхом істотного збільшення частки посадового окладу в сукупній заробітній платі, підвищення ролі рангу державного службовця в матеріальному стимулюванні, посилення посадової диференціації платні з урахуванням рівня відповідальності, забезпечення її швидкого зростання на початку кар'єри, також зменшення міжвідомчих і місцевих розбіжностей в оплаті праці; розроблення і запровадження дієвого механізму соціально-правового захисту державного службовця у випадках припинення державної служби з незалежних від працівника причин (відставка, звільнення, відсторонення, утримання в резерві поза службою тощо); створення належних умов організаційного та матеріально-технічного забезпечення державного службовця;

– *професійна підготовка кадрів для державної служби*, яка має на меті удосконалення системи професійного навчання державних службовців шляхом визначення рівнів і напрямів підготовки за спеціальностями і спеціалізаціями спрямованими на державну службу; встановлення термінів та обсягів навчання, а також проведення акредитації закладів освіти і ліцензування навчальних програм для забезпечення державних стандартів якості підготовки в цій сфері; приділення у

процесі навчання особливої уваги підготовці державних службовців до управлінської діяльності, прийняття рішень, розроблення та аналіз політики, стратегічного менеджменту тощо; запровадження нормативів відбору на навчання залежно від рівня освіти, напряму (спеціальності, спеціалізації) підготовки, а в системі підвищення кваліфікації кадрів – від категорії та професійно-кваліфікаційної характеристики посади; чітке розмежування завдань і повноважень загальнонаціональних, галузевих, регіональних та місцевих закладів навчання персоналу державної служби з урахуванням специфіки здійснення ними підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, передусім керівників і спеціалістів; встановлення гарантій працевлаштування випускників навчальних закладів; стимулювання навчання державних службовців для планування їх професійної кар'єри та відповідальності керівників державних органів за неефективне використання спеціально підготовлених кадрів; забезпечення обов'язковості підвищення кваліфікації державних службовців з використанням різних форм навчання; розширення мережі підготовки кадрів вищої кваліфікації через аспірантуру і докторантуру; визначення в кошторисах на утримання державних органів окремої статті видатків на підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців у розмірі не менш як 3 % від фонду оплати праці; зміцнення матеріально-технічної бази закладів підготовки і підвищення кваліфікації персоналу державної служби, насамперед тих, що навчають керівні кадри;

– *відданість, сумлінність, відповідальність державних службовців*, що має забезпечуватися шляхом посування по службі і матеріального заохочення державних службовців на підставі їх особистих заслуг із запровадженням відкритості процесу такої оцінки; визначення етичних вимог щодо діяльності державного службовця та узагальнення їх у кодексі правил поведінки (етики) державного службовця; посилення відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків; викорінення і запобігання проявам корупції, партійної та конфесійної прихильності; удосконалення механізму декларування доходів та майнового становища державних службовців;

– *оптимізація структури управління державною службою*, суть якої полягає в підвищенні ролі керівного органу управління державною службою в організації кадрового забезпечення державних органів, який повинен бути центральним органом

виконавчої влади зі спеціальним статусом; перегляді і впорядкуванні повноважень існуючих дорадчих органів з питань державної служби і кадрової роботи [10].

З метою реалізації зазначених вимог прийнято ряд важливих стратегічних документів [11 – 17]. Основні вимоги щодо забезпечення якості державної служби були закладені в новому Законі України «Про державну службу», прийнятому у 2015 р., а саме: щодо гарантування політичної нейтральності державної служби; забезпечення рівного доступу громадян до державної служби, формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі; підвищення ефективності професійного навчання державних службовців; встановлення прозорої моделі оплати праці; гармонізації державної служби шляхом відповідності законодавства у сфері державної служби міжнародним стандартам та нормам ЄС; забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності державних органів [9].

Водночас, як засвідчив проведений аналіз наукових досліджень, «ядром управління будь-якою діяльністю є побудова системи, що базується на результатах діяльності» [2, с. 634] і ключових показниках ефективності (Key Performance Indicators) [3 – 5]. Тому для забезпечення результативності і ефективності державної служби та формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі можна використовувати інструменти, які побудовані на ключових показниках ефективності, а саме: концепція управління за цілями (Management by Objectives) Пітера Друкера (1954 р.); система (таблиця) показників французького ученого Ж. Л. Мало (Tableau de bord) (1932 р.); універсальна система показників діяльності (Total Performance Scorecard) Рамперсада Хьюберта (2003 р.); організаційна система збалансованих показників (Organizational Balanced Scorecard); загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management) (70-ті рр. XX ст.); управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management) (90-ті рр. XX ст.); система управління на основі показника Економічної доданої вартості, автором якої є Стюарт Штерн (початок 1990-х рр.); піраміда діяльності компанії К. Мак-Найра, Р. Лінча і К. Кроса (1990 р.); модель стратегічних карт Л. Мейсея (1992 р.); система Effective Progress and Performance Measurement – оцінка ефективності діяльності і зростання К. Робертса і П. Адамса (1993 р.); система збалансованих показників Нортон і Каплана (1992 р.)» [3], а також загальна схема

оцінки (Common Assessment Framework) [19], антикризове управління, управління змінами та ін.

В Енциклопедії державного управління поняття управління за результатами розглядається як технологія управління, що полягає в тому, що залежно від ступеня досягнення запланованих результатів на попередній фазі відбувається уточнення таких управлінських дій [2, с. 634]. Системне управління за результатами, як правило, застосовують у поєднанні з управлінням за цілями. Управління за цілями – систематичний та організований підхід, що дає змогу професійним управлінцям сфокусувати увагу на досягненні цілей і домогтися при цьому найкращого результату за допомогою доступних ресурсів. Метод базується на чіткій постановці завдання та мотивації персоналу. Завдання управління за цілями полягає у виробленні такого керуючого впливу, за якого об'єкт управління забезпечує досягнення поставлених цілей у прогнозованих умовах навколишнього середовища [2, с. 634]. Тобто, як зазначає О. Кузьмін, процес управління за цілями включає такі етапи: встановлення цілей; планування дій; перевірка та оцінювання роботи; контролювання і регулювання результатів [4, с. 92].

Водночас слід зазначити, що однією з особливостей методу управління за цілями є те, що цілі мають визначатися відповідно до технології SMART (від англ. – розумний), де S (від англ. Simple) – мета має бути простою; M (від англ. Measurable) – вимірюваною; A (від англ. Achievable) – досяжною; R (від англ. Realistic) – реалістичною; T (від англ. Time-based) – визначеною в часі.

Удосконаленим варіантом методу управління за цілями О. Кулагін вважає технологію управління ефективністю роботи, яка передбачає удосконалення управління шляхом застосування трьох інструментів: постановка завдань і оцінювання їх виконання на основі ключових показників ефективності організації, структурних підрозділів і працівників; розробка і контроль дотримання стандартів ефективності, які стосуються типових дій і операцій; моделювання і оцінювання компетенцій працівників [5]. Науковці вважають одним із найкращих способів ефективного досягнення цілей як усією командою, так і її окремими членами – перевірену часом модель GROW (**G** (goal) – мета, до якої прагне клієнт, **R** (current reality) – реальність, тобто ті умови, в яких клієнт перебуває в певний момент, **O** (options/obstacles) – перешкоди в досягненні цілей та варіанти їх вирішення,

**W** (will) – воля, тобто план дій, необхідний для досягнення цілей) [7], а також систему управління за цілями (Goal-менеджмент) [6].

Ще однією необхідною вимогою для забезпечення результативності та ефективності державної служби має стати управління ризиками. Відповідно до стандарту ISO 31000 концепція ризик-менеджменту являє собою набір компонентів, які визначають основи і організаційні заходи для проектування, реалізації, моніторингу, аналізу і постійного поліпшення ризик-менеджменту в усій організації [18].

Крім того, важливо для забезпечення результативності та ефективності державної служби використовувати методи SWOT-аналізу, KAIZEN, а також такі методи проектного менеджменту як Agile, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma, PRINCE2 та ін. Зокрема, Agile-менеджмент (еджайл-менеджмент, від англ. *Agile* – «рухливий», «спритний», «еластичний») є однією з нових, однак недостатньо вивчених технологій управління проектами, яку можна визначити як набір методів і підходів управління, які допомагають оперативно і гнучко реагувати на зміни, постійно поліпшувати діяльність та підвищувати якість продукції (послуг), при цьому знижуючи затрати часу [21; 4].

**Висновки.** Невід’ємною складовою частиною якості державної служби є орієнтація на споживача, його вимоги і потреби та забезпечення задоволеності потреб громадян у наданні управлінських і адміністративних послуг, а також задоволеність державних службовців добре виконаною роботою, їх залученість до процесів управління якістю, мотивація та соціальні гарантії. Для забезпечення якості, результативності та ефективності державної служби основою управління якістю мають стати сім принципів міжнародного менеджменту якості: орієнтація на замовника; лідерство; залучення персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; керування взаємовідносинами, а також інструменти та технології управління за результатами, управління за цілями, управління ризиками тощо.

Перспективами подальших розвідок у цьому напрямі мають стати дослідження щодо впровадження принципів міжнародного менеджменту якості для забезпечення якості, результативності та ефективності державної служби, а також технологій GROW, Goal-менеджменту, Performance Management, Agile тощо.

**Список використаних джерел**

1. **Деякі** питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.
2. **Енциклопедія** державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк та ін. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова) [та ін.]. – 2011. – 692 с.
3. **Клочков А. К.** КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. – Режим доступа : [http://www.ft-group.ru/upload/Kniga\\_KPI\\_Klochkov.pdf](http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf).
4. **Кузьмін О. Є.** Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-тє вид., доп. і переробл. – Львів : Львів. політехніка : Інтелект-захід, 2007. – 384 с.
5. **Кулагин О.** Оценка КРІ по системе Performance Management / О. Кулагин. – Режим доступа : <https://www.e-executive.ru/career/hr-management/1455763-kak-ocenivat-vypolnenie-kpi-po-sisteme-performance-management>.
6. **Литягин А.** GOAL-технология как стандарт управления / А. Литягин. – Режим доступа : <https://lityagin.ru/?p=1502>.
7. **Модель GROW** чи як керувати колективом. – Режим доступу : [https://www.eduget.com/news/model\\_grow\\_chi\\_yak\\_keruvati\\_kolektivom-1487](https://www.eduget.com/news/model_grow_chi_yak_keruvati_kolektivom-1487).
8. **Неліпа Д. В.** Основні чинники забезпечення якості державної служби / Д. В. Неліпа // Вісн. НАДУ. – 2015. – № 1. – С. 69 – 75.
9. **Про державну службу** : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII // Голос України. – 2015. – № 250.
10. **Про заходи** щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22 лип. 1998 р. № 810/98. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/810/98/page>.
11. **Про заходи** щодо реформування державної служби в Україні та забезпечення захисту конституційних прав державних службовців : Указ Президента України від 20 верес. 2007 р. № 900. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=900%2F2007](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=900%2F2007).

12. **Про Концепцію** адаптації інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу : Указ Президента України від 5 берез. 2004 р. № 278/2004. – Режим доступу : [www.president.gov.ua/documents/1617.html](http://www.president.gov.ua/documents/1617.html).
13. **Про Концепцію** розвитку законодавства про державну службу в Україні : Указ Президента України від 20 лют. 2006 р. № 140. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>.
14. **Про ратифікацію** Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16 верес. 2014 р. № 1678-VII // Відом. Верховної Ради України. – 2014. – № 40. – Ст. 2021.
15. **Про Стратегію** реформування системи державної служби в Україні : Указ Президента України від 14 квіт. 2000 р. № 599. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/599/2000>.
16. **Про Стратегію** сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015 // Уряд. кур'єр. – 2015. – № 6.
17. **Про схвалення** Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2015 р. № 227-р // Уряд. кур'єр. – 2015. – № 63.
18. **Риск менеджмент – Принципы и руководства** : международный стандарт ISO 31000 : (ISO 31000:2009). – Режим доступу : [http://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha\\_rectora\\_so\\_stud\\_31\\_oct/ISO%2031000-2009.pdf](http://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha_rectora_so_stud_31_oct/ISO%2031000-2009.pdf).
19. **Саламатов В.** Методика експрес-оцінки якості адміністративного управління / В. Саламатов // Віче. – 2013. – № 10. – Режим доступу : <http://veche.kiev.ua/journal/3671>.
20. **Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів** : (ISO 9000 : 2015, IDT) : ДСТУ ISO 9000 : 2015. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 45 с. – (Національний стандарт України).
21. **Черных Е. А.** Agile project management – новый подход к управлению инновационными проектами / Е. А. Черных // Менеджмент качества. – 2008. – № 2. – Режим доступа : <https://grebennikon.ru/cat-j-35-13-2-1-3.html>.

---

**List of references**

1. **Deiaki** pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 cherv. 2016 r. № 474-r. – Rezhym dostupu : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.
2. **Entsyklopediia** derzhavnoho upravlinnia : u 8 t. / nauk.-red. kolehiia : Yu. V. Kovbasiuk ta in. ; Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. – Kyiv : NADU, 2011. – T. 2 : Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia / nauk.-red. kolehiia : Yu. P. Surmin (spivholova) [ta in.]. – 2011. – 692 s.
3. **Klochkov A. K.** KPI i motivatsiya personala. Polnyi sbornik prakticheskikh instrumentov / A. K. Klochkov. – Rezhim dostupa : [http://www.ft-group.ru/upload/Kniga\\_KPI\\_Klochkov.pdf](http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf).
4. **Kuzmin O. Ye.** Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu: navch. posib. / O. Ye. Kuzmin, O. H. Melnyk. – 3-tie vyd., dop. i pererobl. – Lviv : Lviv. politekhnika : Intelkt-zakhid, 2007. – 384 s.
5. **Kulagin O.** Otsenka KPI po sisteme Performance Management / O. Kulagin. – Rezhim dostupa : <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1455763-kak-ocenivat-vypolnenie-kpi-po-sisteme-performance-management>.
6. **Lityagin A.** GOAL-tehnologiya kak standart upravleniya / A. Lityagin. – Rezhim dostupa : <https://lityagin.ru/?p=1502>.
7. **Model GROW** chy yak keruvaty kolektyvom. – Rezhym dostupu : [https://www.eduget.com/news/model\\_grow\\_chi\\_yak\\_keruvati\\_kolektivom-1487](https://www.eduget.com/news/model_grow_chi_yak_keruvati_kolektivom-1487).
8. **Nelipa D. V.** Osnovni chynnyky zabezpechennia yakosti derzhavnoi sluzhby / D. V. Nelipa // Visn. NADU. – 2015. – № 1. – S. 69 – 75.
9. **Pro derzhavnu** sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 10 hrud. 2015 r. № 889-VIII // Holos Ukrainy. – 2015. – № 250.
10. **Pro zakhody** shchodo vprovadzhennia Kontseptsii administratyvnoi reformy v Ukraini : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 22 lyp. 1998 r. № 810/98. – Rezhym dostupu : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/810/98/page>.
11. **Pro zakhody** shchodo reformuvannia derzhavnoi sluzhby v Ukraini ta zabezpechennia zakhystu konstytutsiinykh prav derzhavnykh sluzhbovtsiv : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 20 veres. 2007 r. № 900. – Rezhym dostupu : [zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=900%2F2007](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=900%2F2007).

12. **Pro Kontsepsiuu** adaptatsii instytutu derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 5 berez. 2004 r. № 278/2004. – Rezhym dostupu : [www.president.gov.ua/documents/1617.html](http://www.president.gov.ua/documents/1617.html).
13. **Pro Kontsepsiuu** rozvytku zakonodavstva pro derzhavnu sluzhbu v Ukraini : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 20 liut. 2006 p. № 140. – Rezhym dostupu : <http://www.president.gov.ua>.
14. **Pro ratyfikatsiiu** Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony : Zakon Ukrainy vid 16 veres. 2014 r. № 1678-VII // Vidom. Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 2014. – № 40. – St. 2021.
15. **Pro Stratehiuu** reformuvannia systemy derzhavnoi sluzhby v Ukraini : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14 kvit. 2000 r. № 599. – Rezhym dostupu : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/599/2000>.
16. **Pro Stratehiuu** staloho rozvytku «Ukraina – 2020» : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12 sich. 2015 r. № 5/2015 // Uriad. kurier. – 2015. – № 6.
17. **Pro skhvalennia** Stratehii reformuvannia derzhavnoi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini na period do 2017 roku ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18 berez. 2015 r. № 227-r // Uriad. kurier. – 2015. – № 63.
18. **Risk** menedzhment – Printsipy i rukovodstva : mezhdunarodnyi standart ISO 31000 : (ISO 31000:2009). – Rezhim dostupu : [http://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha\\_rectora\\_so\\_stud\\_31\\_oct/ISO 31000-2009.pdf](http://www.amu.kz/fotos-news/vstrecha_rectora_so_stud_31_oct/ISO_31000-2009.pdf).
19. **Salamatov V.** Metodyka ekspres-otsinky yakosti administratyvnoho upravlinnia / V. Salamatov // Viche. – 2013. – № 10. – Rezhym dostupu : <http://veche.kiev.ua/journal/3671>.
20. **Systemy** upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv : (ISO 9000 : 2015, IDT ) : DSTU ISO 9000 : 2015. – Kyiv : DP «UkrNDNTs», 2016. – 45 s. – (Natsionalnyi standart Ukrainy).

*Надійшла до редколегії 18.12.17*