

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу економіки і менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора
про затвердження теми

Шифр _____
«До захисту допускається»
завідувач кафедри
д.е.н., проф. _____ І.І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему

**«Організаційно-економічне забезпечення якості
державної служби»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма «Державна служба»

Студента гр. ДСмз-01с

Вітковський Віталій Васильович

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело _____ ***Вітковський В.В.***

Науковий керівник

старший викладач кафедри
управління ім. Олега Балацького,
к.н. держ. упр.
Деміхов Олексій Ігорович

Суми 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. _____ І.І. Рекуненко
« ____ » грудня 2021 р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування,
освітньо-професійна програма

«Державна служба»

студенту групи ДС.мз-01с

Вітковський Віталій Васильович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Організаційно-економічне забезпечення якості державної служби» затверджена наказом по СумДУ № _____ від _____ 20 ____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи _____
3. Мета кваліфікаційної роботи: Мета роботи полягає в розробці теоретичних засад та обґрунтуванні основних напрямів поліпшення управління якістю державної служби України відповідно до міжнародних стандартів та норм Європейського Союзу.
4. Об'єкт дослідження є процес суспільні відносини, які складаються в процесі управління якістю державної служби України.
5. Предмет дослідження: управління якістю державної служби України.
6. Кваліфікаційна робота виконується на Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, навчальні посібники, підручники, оглядові статті та тези конференцій вітчизняних та зарубіжних авторів, Інтернет-ресурси
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади управління якістю Державної служби	
II	Забезпечення якості державної служби	
III	Напрями поліпшення якості державної служби	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент повинен проаналізувати стан дослідження проблеми управління якістю державної служби

У розділі 2 студент повинен проаналізувати правове регулювання управління якістю державної служби

У розділі 3 студент повинен дослідити управління персоналом як складову якості державної служби та розробити тренінгову програму підвищення кваліфікації з питань запровадження інноваційних технологій управління персоналом

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Деміхов О.І.		
2	Деміхов О.І.		
3	Деміхов О.І.		

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Деміхов О.І.

(П. І. П/б)

Завдання до виконання одержав _____

Вітковський В.В.

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота присвячена розробці теоретичних засад та обґрунтуванню основних напрямів поліпшення якості державної служби України відповідно до міжнародних стандартів та норм Європейського Союзу.

У роботі досліджено теоретико-правові засади управління якістю державної служби; визначено та охарактеризовано чинники забезпечення якості державної служби відповідно до європейських стандартів демократичного врядування; досліджено управління персоналом як складову управління якістю державної служби.

Розглянуто поняття «якість державної служби» у двох вимірах: якісному і кількісному. Проаналізовано правове регулювання управління якістю державної служби та визначено міжнародні стандарти управління якістю, які можна її якості.

Охарактеризовано сучасні вимоги до управління якістю державної служби в контексті вітчизняного і зарубіжного досвіду та пріоритетні напрями модернізації державної служби. Теоретично обґрунтовано на основі процесного підходу парадигмально-інтегральну модель управління якістю державної служби. Запропоновано пріоритетні напрями поліпшення якості державної служби відповідно до міжнародних стандартів та норм ЄС. Сформульовано практичні рекомендації органам державної влади щодо шляхів удосконалення управління якістю державної служби на сучасному етапі її модернізації.

Ключові слова: модернізація державної служби, європейські стандарти, якість державної служби, управління якістю, стандарти управління якістю, ефективність.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи магістра становить 51 с., зокрема, 2 таблиці, 40 найменувань використаних джерел.

Метою роботи є розробка теоретичних засад та обґрунтування основних напрямів поліпшення управління якістю державної служби України відповідно до міжнародних стандартів та норм Європейського Союзу.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які складаються в процесі управління якістю державної служби України.

Предметом дослідження є управління якістю державної служби України.

Методи дослідження. У магістерській роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що дозволило забезпечити всебічність вивчення проблеми та достовірність висновків і результатів дослідження.

Наукова новизна полягає в розробці теоретичних засад та обґрунтуванні основних напрямів поліпшення управління якістю державної служби України відповідно до міжнародних стандартів та норм Європейського Союзу.

Ключові слова: сервісно-орієнтована державна влада, управління розвитком, механізм формування статусу послуги управління, система державного управління, моніторинг надання державних послуг, оцифровка.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	9
1.1 Стан дослідження проблеми управління якістю державної служби	9
1.2 Понятійно-категорійний апарат дослідження управління якістю державної служби	13
1.3 Сучасні вимоги до управління якістю державної служби в контексті зарубіжного досвіду	16
РОЗДІЛ 2. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	24
2.1 Розвиток політики державної служби	24
2.2 Організаційно-економічне забезпечення якості державної служби відповідно до європейських стандартів	27
2.3 Впровадження антикорупційної практики та етичних принципів у державній службі	32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	35
3.1 Електронне врядування на державній службі як інструмент розвитку інформаційного суспільства	35
3.2 Оптимізація процесів на користь споживачів державних послуг	38
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	46

ВСТУП

Актуальність теми. Україна, обравши курс на європейську інтеграцію, ще раз підтвердила визнання європейських цінностей, основою яких є законність та верховенство права, демократія, рівність, дотримання прав і основоположних свобод, добродесність, гуманізм та соціальна справедливість. Тому основним завданням для підвищення ефективності державного управління визначено модернізацію державної служби на засадах європейських принципів, які висуваються до країн-кандидатів на вступ до Європейського Союзу (далі – ЄС), а також дотримання принципів «належного врядування», закріплених рішеннями Ради Європи. Реалізація амбітної мети має здійснюватися шляхом гармонізації державної служби з міжнародними стандартами та нормами ЄС для забезпечення її якості, результативності та ефективності.

У сучасних умовах головним інструментом реалізації стратегічних напрямів реформування та модернізації державної служби відповідно до європейських стандартів демократичного врядування задля досягнення якості, ефективності та результативності державної служби мають стати міжнародні стандарти управління якістю, що базуються на принципах всеохоплюючого управління якістю: орієнтації на споживача; прийнятті рішень з урахуванням конкретних фактів; розвитку партнерських стосунків із постачальниками.

Науковці напрацювали теоретичні положення щодо здійснення адміністративної реформи, розвитку державного управління та державної служби, формування й реалізації державної кадрової політики, управління людськими ресурсами, розробки окремих аспектів управління якістю державної служби та впровадження системи управління якістю.

Мета і завдання магістерської роботи. Мета роботи полягає в розробці теоретичних засад та обґрунтуванні основних напрямів поліпшення управління якістю державної служби України відповідно до

міжнародних стандартів та норм Європейського Союзу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати стан дослідження проблеми управління якістю державної служби;
- уточнити понятійно-категорійний апарат дослідження проблеми управління якістю державної служби;
- проаналізувати правове регулювання управління якістю державної служби;
- охарактеризувати сучасні вимоги до управління якістю державної служби в контексті вітчизняного і зарубіжного досвіду, здійснити SWOT-аналіз державної служби України в контексті забезпечення її якості та визначити пріоритетні напрями модернізації державної служби України;
- вивчити вимоги до забезпечення якості державної служби відповідно до європейських стандартів демократичного врядування;
- дослідити управління персоналом як складову якості державної служби та розробити тренінгову програму підвищення кваліфікації з питань запровадження інноваційних технологій управління персоналом.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які складаються в процесі управління якістю державної служби України.

Предметом дослідження є управління якістю державної служби України.

Методи дослідження. У магістерській роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що дозволило забезпечити всебічність вивчення проблеми та достовірність висновків і результатів дослідження. Основними методами дослідження є комплексний, системний, діяльнісний, процесний, аксіологічний (ціннісний) та соціокультурний підходи, формально-логічний, історичний та описовий методи, структурний аналіз, моделювання, методи аналізу та синтезу. Комплексний, системний та діяльнісний підходи є методологічною основою всієї дисертаційної роботи й використовувалися

для вирішення більшості завдань дослідження, а методи аналізу та синтезу (індукція й дедукція, порівняння, аналогія, класифікація) застосовувались для реалізації мети дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретичних засад та обґрунтуванні основних напрямів поліпшення управління якістю державної служби України відповідно до міжнародних стандартів та норм Європейського Союзу.

удосконалено:

– дослідження проблем якості державної служби і шляхів їх вирішення відповідно до європейських стандартів демократичного врядування, що дозволило надати пропозиції з удосконалення нормативно-правового регулювання управління якістю державної служби шляхом систематизації, кодифікації та розвитку законодавства про державну службу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наукові й науково-практичні результати дослідження спрямовані на більш глибоке осмислення змісту та напрямів поліпшення якості державної служби України відповідно до міжнародних стандартів та норм Європейського Союзу.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1 Стан дослідження проблеми управління якістю державної служби

У безперервному процесі побудови ефективного, прозорого державного управління, орієнтованого на громадян, країни Південно-Східної Європи останніми роками все більше і більше зацікавлені у просуванні та впровадженні елементів управління якістю в державному секторі, і всі проекти реформ у державному секторі розроблені таким чином, щоб досягти цих цілей.

У цій порівняльній роботі представлено процес просування якості та використання елементів управління якістю в державному управлінні в кількох країнах Південно-Східної Європи, до складу яких входять як держави-члени Європейського Союзу (Греція, Румунія та Болгарія), так і країни, які бажають вступити до ЄС. (Хорватія, Албанія, Республіка Молдова та Республіка Македонія). У той же час дослідження також міститиме коротку довідку щодо зближення елементів управління якістю в державному управлінні в аналізованих державах [1].

За структурою дослідження можна розділити на дві великі частини: одна частина, яка обговорює поняття якості та її висновки в державному секторі, та друга частина, зосереджена на порівняльному аналізі документів і стратегій реформування в аналізованих державах. мають як основну мету визначення в їх рамках інструментів управління якістю в державному управлінні. Згадуємо той факт, що в жодній з аналізованих держав немає чіткої стратегії щодо просування якості в державному секторі.

Дослідження конвергенції має на меті описати, як різні фактори та економічні соціальні та політичні механізми діють або конкурують за пом'якшення деяких відмінностей між цими суб'єктами.

На думку Поллітта, «адміністративна конвергенція» — це термін без чіткого й узгодженого значення, але конвергенція на загальній моделі

передбачає зменшення дисперсій та диспропорцій в адміністративних механізмах.

В основному, ми можемо говорити про конвергенцію, коли основні ідеї, компетенції, ресурси та інституційні механізми збігаються або підходять, - у цьому випадку ймовірність конвергенції висока, а коли невідповідність сильна, ми можемо очікувати малої конвергенції або її відсутності, або навіть дивергенція. У нашому дослідженні конвергенція буде проаналізована шляхом порівняння елементів управління якістю національної політики від державного управління аналізованих держав із серією загальних стандартів, отриманих з концепцій, практики та досвіду на рівні ЄС, що забезпечують елементи для визначення «глобальної конвергенції». », а порівняння ініціатив, механізмів та інструментів, які просуваються в державах, що розглядаються, визначить «відносну конвергенцію» [2].

Посилаючись на зближення політики сприяння та впровадження якості в державному управлінні, вона охоплює аспекти сумісності, взаємодоповнюваності або подібності, які можна було б відзначити в національній політиці щодо використання управління якістю в реформах національних державних адміністрацій.

Можна відзначити, що політика підвищення якості державного управління аналізованих держав, які також є членами ЄС, більш розвинена, ніж країни, які вступають до ЄС. Пояснення такої ситуації полягає, з одного боку, у їхньому статусі як члена ЄС, а з іншого боку, у пізнім створенні цілісної концептуальної основи та передових практик щодо просування якості та TQM в державному управлінні в кінець 1990-х років. Насправді модель Європейського адміністративного простору, яка передбачала після 2000 року стандарти для оцінки та моніторингу прогресу в національних реформах державного управління, не містить чітких підходів щодо необхідності впровадження та впровадження політики якості та TQM в державному.

Аналізуючи реформаторські документи цих держав, ми помічаємо значну схожість між державами щодо широких цілей розробки якісної політики

державного управління, при цьому існує високий рівень зближення.

Ці схожості в основному пов'язані з:

- підвищення ефективності державного управління;
- підвищення ефективності та результативності в державному секторі;
- покращення адміністративного та управлінського потенціалу;
- покращення професійних та етичних стандартів та прозорості державного управління;
- розвиток адміністрації, орієнтованої на громадянина;
- професіоналізації державної служби;
- запровадження обов'язкових стандартів якості державних послуг;
- децентралізація державних послуг;
- модернізація інституційних структур;
- розвиток електронного уряду.

Також конвергенція передбачає існування спільних структур або подібних структур для впровадження реформи в державному управлінні та неявно для впровадження елементів управління якістю. Аналізуючи інституційну структуру, яка веде до досягнення вищезазначених цілей, ми можемо стверджувати, що існує інституційна конвергенція між сімома державами. Ця інституційна конвергенція впливає з відповідальності інституцій за досягнення цілей щодо впровадження та просування елементів управління якістю в державному управлінні кожної держави. Основними установами у всіх семи державах, які відповідають за впровадження та просування елементів управління якістю, є центральні державні установи, точніше міністерства (Міністерство внутрішніх справ, децентралізації та електронного урядування в Греції, Міністерство адміністрації та внутрішніх справ у Румунії, Міністерство державної адміністрації та адміністративної реформи в Болгарії, Міністерство юстиції, адміністрації та місцевого самоврядування в Хорватії, Рада міністрів в Албанії, Міністерство закордонних справ та європейської інтеграції в Республіці Молдова і Секретаріат з європейських справ у Республіка Македонія).

Що стосується впровадження моделей ефективності в державних установах та стандартів ISO в аналізованих країнах, то ми знову знаходимо рівні зближення, але на більш високому рівні в країнах-членах ЄС і на нижчому в майбутніх державах-членах.

У семи штатах є схожість і в способах просування моделей продуктивності. У державах, які ще не є членами ЄС, дуже мало або зовсім немає елементів управління якістю, таких як: нагороди, моделі досконалості, хартії для громадян, конференції, тестування задоволеності клієнтів, вимірювання якості державного управління або обмін передовим досвідом. САФ включений до стратегій та національних документів усіх проаналізованих держав (наприклад, Національні плани реформ) як спосіб підвищення ефективності та ефективності державних установ та як основа для модернізації стратегій, які будуть розроблені на інституційному рівні. , що сприяє нормальному функціонуванню організацій державного сектору та якості надання послуг громадянам [3].

У всіх проаналізованих державах, за винятком Болгарії, використання моделей досконалості та норм якості рекомендовано та використовується лише на добровільній основі; в Болгарії модель EFQM є обов'язковою. Ці моделі та інструменти отримують допомогу держави в процесі їх реалізації, у матеріальній допомозі, фінансовій допомозі, експертизі, навчанні тощо.

Що стосується вимірювання якості державного управління, жодна з держав не аналізувала, за винятком Болгарії через самооцінку на основі моделі EFQM такого не досягла, а оцінка задоволеності громадян проводиться за допомогою різноманітних опитувань, організованих на національному рівні, щоб краще знати їхні потреби.

1.2 Понятійно-категорійний апарат дослідження проблеми управління якістю державної служби

Повне управління якістю (TQM) спочатку використовувалося в приватному секторі для досягнення інтегрального моніторингу та оцінки всієї відповідної діяльності організації з метою досягнення чудових результатів у бізнесі.

«Якість» — це загальне поняття, яке також не нове в державному управлінні. Навпаки, якість була, принаймні неявно, поняттям державного управління з часів створення сучасної адміністративної держави, коли вона асоціювалася з дотриманням правил і процедур, з формальною правильністю, життєздатністю та відсутністю свавільних рішень.

Огляд появи якості в державному управлінні можна знайти в Engel (2003), який підкреслює ідею, згідно з якою «імпульс якості» був присутній у державному секторі в останні роки. половини 80-х і в більш широкому масштабі в 90-х, дозволяючи якості стати «центральною терміном у нашій сучасній риторичі» одним із предметів і центральних питань адміністративної модернізації у Західній Європі та в «світі ОЕСР» – або навіть «недавній епідемії» [4].

Поняття якості виражається в ряді визначень, що взаємно доповнюють одне одного. Серед них:

- удосконалення «манери правління» – конституційної архітектури та структури уряду та суспільства – та ефективності суспільних дій (Bovaird, Löffler, 2002, Bovaird, Löffler, Parrado-Díez, 2002, Daemon, Schaap, 2000, PUMA , 2002);

- якість може бути визначена можливістю адекватного характеру (OECD, 2001);

- сукупність стандартів і характеристик продукту щодо його здатності задовольняти відомі або передбачувані потреби (Норма ISO 9004-2).

Якість – це рівень, на якому набір внутрішніх характеристик задовольняє

вимоги; вона може бути на різних рівнях відповідно: незадовільна чи погана; задовільний або хороший і відмінний (Стандарт ISO 9000:2000. Системи управління якістю. Основні принципи та словниковий запас).

Beale and Pollitt виявили, що, що стосується стандартів, знання клієнтів дуже низькі, навіть у країні, яка займає центральне місце в політичному порядку денному (наприклад, Великобританія).

Якість послуг є важливим аспектом діяльності будь-якої організації в державному секторі, а державне управління національних держав намагається досягти результатів за допомогою стратегій управління якістю.

Управління якістю має ряд особливостей: метою є досягнення задоволеності споживача; якість визначається замовником; це впливає на всю діяльність організації, незалежно від того, чи пов'язана вона безпосередньо з продуктом чи послугою чи ні; клієнти є зовнішніми; він закриває діяльність контролю, але в першу чергу включає управління всією організацією; всі беруть участь у його застосуванні; участь визначається за переконанням; методологія особливо спрямована на профілактику; вона прагне робити правильні речі «з самого початку»; відповідальність та залучення кожного з організації [5].

Досліджено вплив, результати та зближення застосування управління якістю на державній службі через стратегії та документи реформування державного управління держав.

Процеси реформування приділяли увагу державній службі, значний вплив на неї мали аналізовані стратегії реформування держав.

Покращення якості та ефективності державних послуг залежить від мотивації державних службовців та розширення їх навичок та здібностей. У цьому відношенні були зроблені кроки щодо їх інтеграції в стратегії державного управління.

Після вивчення законодавства про державну службу (статус державних службовців, закон про державну службу тощо) в аналізованих державах підвищення якості здійснювалося шляхом впровадження стандартів ЄС щодо

якості державної служби та наближення до принципів Європейського адміністративного простору.

Аналізуючи принципи державної служби на національному рівні для кожної із зацікавлених держав, ми помічаємо, що як стандарти ЄС (крім передбачуваності) щодо принципів державної служби, так і принципи Європейського адміністративного простору відображені в національному законодавстві про державну службу. .

У цьому плані існує високий ступінь зближення, досягнутий у семи державах завдяки наявності деяких спільних цінностей і принципів, пов'язаних з європейською демократичною традицією та сучасною адміністративною практикою, які мають сильний вплив на адміністративний простір ЄС в цілому. і по кожній державі-члену. Таким чином, сім проаналізованих держав виконують умови, необхідні для того, щоб стати повноправними членами Європейського адміністративного простору.

З 1999-2000 рр. аналізовані держави почали приймати закон про державну службу та впроваджувати ці закони, прагнучи побудувати професійну державну службу, надійну та нейтральну. Оскільки ці закони стосуються не лише статусу державних службовців, а й системи прийому на роботу, оплати праці та просування по службі, управління людськими ресурсами та розвитку управлінських та лідерських якостей державної служби, вони безпосередньо впливають на якість державних службовців та їх виконання (Енгель, 2003, с. 80) [6].

Як характерну діяльність, пов'язану з якістю державних послуг, ми також знаходимо етичну поведінку на державній службі, і всі аналізовані держави відносно недавно прийняли кодекси поведінки та етичної поведінки. Багато, якщо не більшість європейських держав, різною мірою залучені до створення основ довірливої, нейтральної та професійної державної служби, дотримуючись моделі нейтрального та професійного ідеалу «веберіанського».

1.3 Сучасні вимоги до управління якістю державної служби в контексті зарубіжного досвіду

Європейський фонд управління якістю, заснований у 1988 році високопродуктивними європейськими компаніями з метою просування та поширення ідеї ділової досконалості в Європі, розробив і підтримує модель досконалості EFQM. Ця модель базується на ряді восьми фундаментальних концепцій досконалості, які перетворюються на діаграму з дев'яти критеріїв, що створюють основу для оцінки якості в організації. П'ять критеріїв охоплюють те, що робить організація, а інші чотири критерії охоплюють результати, отримані організацією. Використовується методологія самооцінки, що означає, що організації повинні оцінювати свою власну діяльність у структурований спосіб, на основі фактичних фактів, а також для визначення сильних сторін і сфер, де необхідно покращити.

Модель EFQM широко використовується в державному секторі кількох держав-членів ЄС, а в останні роки вона поширилася на рівень країн, що не входять до ЄС.

SAF є інструментом самооцінки способу функціонування державних установ. SAF, розроблений у 1999/2000 рр. державами-членами ЄС як загальна структура суспільного надбання для оцінки та вдосконалення державного управління, базується на фундаментальних концепціях, на діаграмі та критеріях оцінки, керованих моделлю EFQM і, як попередній, оперує самооцінкою. Тим не менш, SAF відрізняється від моделі EFQM за низкою вимірів (підкритеріїв або областей, які необхідно вирішити; індикатори на прикладі; система запису результатів) і враховує, явно, специфіку громадських організацій [7].

Остаточність SAF полягає в тому, щоб запропонувати просту, легку та безкоштовну структуру для самооцінки громадських організацій у Європі та дозволити використовувати передові практики та порівняльні оцінки (EIPA).

Серія ISO 9000, розроблена Міжнародною організацією стандартів з 1987 року, є міжнародним стандартом, прийнятим для забезпечення якості у сфері

виробництва та надання послуг, який пропонує показники та позиції щодо способу розробки системи якості в організації. Серія складається з інструкцій щодо використання стандарту (ISO 9000) та вимог до організаційних процесів, визначених для організацій, що здійснюють різні види діяльності.

Серія ISO 9000 працює з інструментом сертифікації сторонніх осіб (виконаний структурами сертифікації) і дозволяє організаціям офіційно отримувати сертифікати на свою діяльність. Сертифікати видаються на обмежений період часу, але також можуть бути відкликани.

Що стосується застосування міжнародних норм якості в державному управлінні, першим регламентом якості був ISO 9000; також діють нормативні документи щодо навколишнього середовища ISO 14000, ISO 17020 та ISO 17025 та технічні регламенти у сфері державного управління. Визнається, що застосування стандартів ISO 9000 є корисним, особливо для організацій, яким бракує прозорості письмових правил, структур і процесів.

Сприяння модернізації управління є аспектом, який повністю відрізняється від процесу впровадження (Pollitt, Bouckaert, 2000), більшість реформ державного управління характеризується розривом між теоретичним і практичним впровадженням [8] .

Стратегії реалізації та інтенсивність процес впровадження буде відрізнятися від однієї країни до іншої і на нього явно впливає низка контекстуальних факторів, таких як ступінь децентралізації виконавчої влади та адміністративні та судові традиції в кожній окремій країні.

Досягнення реформ у всіх аналізованих країнах є головним пріоритетом для їхніх урядів, за допомогою яких державне управління відповідало б європейським стандартам, сприяло б задоволенню потреб суспільства, підвищенню якості життя громадян, характеризуючись прозорістю, передбачуваністю, відповідальністю та ефективністю.

Стратегії реформування державного управління мають на меті визначення заходів щодо забезпечення модернізації державного управління на основі реорганізації державних інституцій, оптимізації процесу прийняття рішень,

удосконалення людських ресурсів та управління державними фінансами.

Кожна з проаналізованих країн, маючи як основну мету її відповідність європейським стандартам якості, розробила «стратегії якості», що підкреслюють політику та цілі центрального управління щодо якості в державному управлінні, або все ще перебувають у процесі розробки таких стратегічних документів. Тема якості також розглядається в різних документах, таких як національні плани та програми реформ [9]

У таблиці 1.1 представлені документи реформування, стратегії та політика управління якістю, розроблені країнами, які підлягають аналізу.

Таблиця 1.1

Документи реформування, стратегії та політика управління якістю, розроблені країнами 1.1 [10]

Країна	Стратегії, документи та ініціативи реформ, які включають елементи управління якістю	Інструменти
1	2	3
Греція	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operational Programme “Public Administration Reform” 2007 – 2013, 2007, 2. National Strategic Reference Framework 2007 – 2013, 2006, 3. National Programme Reform for Economic Growth and Jobs, 2005-2008, 2005, 4. „Kapodistrias Plan”, 1997 5. Reform Programme for Local Public Administration, 1997, 6. Code of Conduct of Civil Servants, 1999, 7. National Action Plan for CAF 2007 – 2009 and 2010 – 2011, 8. Law on Access to Information of Public Interest, 1999. 	<ul style="list-style-type: none"> • CAF • ISO 9001

Продовження табл. 1.1.

1	2	3
Румунія	<ol style="list-style-type: none"> 1. National Reform Programme, 2007-2010, 2. National Strategy on Preventing and Combating Corruption in Vulnerable Sectors and Local Public Administration 2008-2010, 2008, 3. Strategy for a Better Regulation for Central Public Administration Level 2009-2013, 2008, 4. Romania's Reform Strategy 2004-2006, 5. Strategy for Improving the System of Planning and Public Policy Making at Central Public Administration level, 2006, 6. Government Strategy for Accelerating Reform in Public Administration, 2001 – 2004, 7. Government Strategy on Introduction of Information Technology in Public Administration, 2001, 8. Updated Strategy on Institutional Reform of Ministry of Administration and Interior 2005-2006, 9. Government Strategy on National Action Plan on E-Government, 2001, 10. Government Programme for 2009-2012, 11. Government Programme for 2008 – 2012, 12. Government Programme for 2005-2008, 13. Code of Conduct of Civil Servants, 2004, 14. National Action Plan for CAF, 2007, 15. Law on the Status of Civil Servants, 1999, 16. Law on Decisional Transparency in Public Administration, 2003, 17. Law on Measures to Ensure Transparency in Exercise of Public Dignities, civil service positions and in Business, Corruption Prevention and Sanctioning, 2003, 18. Law on Local Public Administration, 2001, 19. Law on Free Access to Information of Public Interest, 2001, 20. Framework Law on Decentralization, 2004. 	<ul style="list-style-type: none"> • CAF • ISO 9001

Продовження табл. 1.1.

1	2	3
Болгарія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operational Programme on Administrative Capacity 2007 – 2013, 2. Decentralization Strategy on Public Administration, 2006 and the Programme on Implementation for the period 2006-2009, 3. Programme on transparency in the work of Senior Civil Servants of the State Administration, 2006, 4. E-Government Strategy, 2009, 5. Law on E-Government, 2007, 6. Strategy for a Transparent Management and for Preventing and Combating Corruption, 2006-2008, 2006, 7. Strategy for Modernization of State Administration - from accession to integration 2003-2006, 2002, 8. Strategy on Employees Training in Public Administration, 2002, 9. National Strategy on Anti-corruption, 2001, 10. Code of Conduct of Civil Servants, 2000, 11. Law on Access to Information of Public Interest, 2000, 12. Strategy on Development of Information Society in Bulgaria, 1999, 13. Law on Civil Service, 1999, 14. Electronic System for Self-Assessment of Public Administration, 2003, 15. Measurement methodology of customer satisfaction, 2007, 16. Guidelines for Developing Quality Citizens Charter, 2007. 	<ul style="list-style-type: none"> • EFQM • CAF • ISO 9001

Продовження табл. 1.1.

1	2	3
Ховатія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Development Strategy of Internal Financial Control in the Public Sector, 2009 – 2011, 2. Reform Strategy of State Administration 2008-2011, 2008, 3. Anticorruption Strategy, 2008, 4. Strategy on Development of the Public Procurement System, 2008, 5. Strategy on Implementation of Acquis Communautaire on Free Movement of Goods, 2007, 6. Strategy on Development of the Services of Postal Market and its Action Plan for Implementation, 2008, 7. Strategy on Development of Electronics Business 2007-2010, 2007, 8. Strategy on Developing E-Government, 2009 – 2012, 9. Code of Ethics of Civil Servants, 2009, 10. National Strategy on Development of Rural Area, 2008, 11. National Anti-Corruption Programme, 2006 , 12. Government Programme for 2003-2007, 2002, 13. Law on Civil Servants, 2005, 14. Law on Public Service, 2006, 15. Plan on Training in Public Service, 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> • CAF • ISO 9001
Албанія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategy on Public Administration Reform, 2009, 2. Intersectoral Strategy on Preventing and Combating Corruption, 2008, 3. National Strategy on Development and Integration 2007 – 2013, 4. Strategic Plan of the Institute of Public Administration Training 2006 -2009 5. Anticorruption Strategy, 2002, 6. National Strategy on Socio-economic Development, 2001, 7. National Strategy on Decentralization and Local Autonomy, 2000, 8. Law on Ethics in Public Administration, 2003, 9. Law on Status of Civil Servants, 1999, 10. Law on Standardization, 1999, 11. Law on Electronic Communications, 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> • CAF • ISO 9001

Продовження табл. 1.1.

1	2	3
Молдова	<ol style="list-style-type: none"> 1. Government Activity Programme "European Integration: Freedom, Democracy, Welfare, 2009-2013", 2. National Strategy on Development of the Republic of Moldova 2008 – 2011, 3. Institutional Development Plan of the Ministry of Foreign Affairs and European Integration, 2009 – 2011 4. Government Activity Programme 2005-2009, "Modernization of the country - welfare of the people", 2005, 5. Reform Strategy of Central Public Administration from Republic of Moldova, 2005, 6. Action Plan for Achieving the National Strategy of the Edification of Company Information Society – "Electronic Moldova", 2005, 7. National Strategy of the Edification of Company Information Society – "Electronic Moldova", 2005, 8. National Programme „Moldovan Village” 2005-2015, 9. National Strategy for Preventing and Combating Corruption and Action Plan for its implementation, 2005, 10. National Strategy for Preventing and Combating Corruption, 2004, 11. Law on Public Service no. 443- XIII, 1995, 12. Law on Civil Service and the Status of Civil Servants, 2008, 13. Code of Conduct of Civil Servants, 2008, 14. Law on Transparency in Decision Making, 2008, 15. Law on Preventing and Combating Corruption, 2008, 16. Law on Access to Information, 2000. 	<ul style="list-style-type: none"> • CAF • ISO 9001
Македонія	<ol style="list-style-type: none"> 1. National Strategy on E-Government 2010 – 2012, 2. Strategy on Cooperation between Government and Civil Society 2007 – 2011, 3. Strategy on Training for Civil Servants 2009 – 2011, 2009, 4. National Development Plan 2007 – 2009, 5. Government Programme for 2006-2010, 6. Strategy on Public Information and Communication in the Republic of Macedonia's Process for Accession to EU , 2007, 7. National Strategy and Action Plan on Information Society Development, 2005, 8. National Strategy for European Integration of the Republic of Macedonia, 2004, 9. Memorandum for Cooperation and Development of Vocational Training of Civil Servants in Municipal Administration, 2003, 	<ul style="list-style-type: none"> • CAF • ISO 9001

Основний висновок полягає в тому, що впровадження елементів управління якістю в державне управління в досліджених державах визначається внутрішніми факторами і, загалом, тісно пов'язане з ініціативами адміністративної реформи.

У нашому дослідженні вступ до ЄС слугує орієнтиром для впровадження якості державного управління.

Державне управління на основі європейських стандартів можна вважати наріжним каменем його ефективного функціонування. Можна відзначити, що як держави, які вступають до ЄС, так і країни ЄС здійснили комплексну реформу державного управління щодо впровадження цих стандартів у державному секторі, причина в тому, що громадяни користувалися неефективними державними послугами на всіх рівнях. , і в цьому відношенні конкретні програми та стратегії реформ у сфері державного управління готують впровадження управління якістю в державному секторі.

Відповідність надання послуг загалом європейським стандартам забезпечить правову базу, менш свавільну та менш корумповану. Для громадян це означатиме ефективні та ефективні послуги, інформаційну систему, більш прозору та професіоналізовану роботу.

Щодо впровадження методології самооцінки та організаційних систем управління якістю, дослідження показує, що держави певною мірою прогресували, але самооцінка тільки почала розвиватися.

Бажано, щоб інструменти управління якістю були запроваджені в усіх центральних та місцевих установах державного управління – переважно з міркувань прозорості, довіри та ефективності [11].

Якість державного сектора є незамінною для законного управління. У той же час це здається неможливим, невідчутним, непрозорим, неоднозначним і багатовимірним. Цей парадокс стає одним із головних викликів десятиліття.

РОЗДІЛ 2 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

2.1 Розвиток політики державної служби

Міцність доказової бази є основою успішного формування політики, а також її інтерпретації. Радники з питань політики повинні кидати широку мережу, коли думають про потенційні джерела, включаючи: офіційну статистику; існуючі дослідження від внутрішніх, академічних, асоціацій, аналітичних центрів тощо; результати оцінки; опитування, панелі та інші оригінальні дослідження (якщо це доцільно та доступно); експертні внески; і докази з колу-власників, як зацікавлених, так і постраждалих сторін. ІКТ можуть відігравати важливу роль у розробці політики на основі фактів у використанні «великих даних», моделювання та створення прототипів.

Одним із варіантів є передача збору та оцінки доказів на аутсорсинг спеціальному державному органу, який має спеціальний досвід у сфері досліджень та аналізу, наприклад, Бюро аналізу економічної політики CPB Нідерландів, яке входить до складу Міністерства економіки, але функціонує незалежно. Іншим добре відомим прикладом є Комісія з продуктивності, яка є незалежним дослідницьким та консультативним органом уряду Австралії з низки економічних, соціальних та екологічних проблем, з мандатом допомагати урядам проводити кращу політику в довгостроковий інтерес австралійської громади. У своїй промові 2009 року колишній Голова підкреслив цінність доказової бази та її внесок у уникнення хибних припущень і хибних політичних пропозицій, у тому числі як перевірку обґрунтованості мети високого рівня [1].

Чиновникам, можливо, доведеться використовувати свіже мислення, щоб вирішити часто усталені та нерозв'язні політичні дилеми. У пошуках творчих рішень державним адміністраціям, можливо, доведеться виходити за межі власного внутрішнього досвіду та шукати відповіді за межами — від співробітників на передовій, зацікавлених сторін, інших адміністрацій, наукових кіл та аналітичних центрів тощо. може створити невпевненість,

оскільки політичні чиновники відчувають, що вони або здають відповідальність, або визнають, що не мають відповідей на всі питання, але це також надає їм повноваження, викладаючи на стіл різні точки зору та нові знання [12].

Розробка політики може втілювати інновації, будучи винахідливою (цілком нові концепції) або поетапною (вдосконалення існуючої практики). Зрештою, адміністраціям може знадобитися експериментувати, щоб знайти невідомі шляхи до бажаних результатів, коли інших шляхів не вистачає, шляхом запуску прототипів дій, оцінки їхньої ефективності, відкидання одних практик та розширення інших. Однак у експериментуванні є ризики, оскільки ЗМІ та громадськість можуть критично ставитися до невдач і того, що розглядається як марна трата державних ресурсів. Це підкреслює цінність спільної власності з громадянами та бізнесом шляхом кооптації всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень. Одним із найвідоміших прикладів впровадження цього принципу на практиці є данська MindLab, міждержавний та міждисциплінарний інноваційний підрозділ, який залучає громадян і бізнес у створенні нових рішень для суспільства. MindLab — це водночас організація з власним постійним персоналом і відрядженими, а також фізичний простір, який може забезпечити нейтральне місце для прояву творчості та співпраці. Страх невдачі також можна пом'якшити шляхом проведення суворої оцінки варіантів перед тим, як почати роботу в новому напрямку, як усталеного методу та важливого компонента оцінки впливу, що описано в контексті оцінки запропонованого законодавства, але застосовується до всіх політичних пропозицій, які мають економічний, соціальний або екологічний ефект. Оцінка варіантів застосовує методи аналізу витрат і вигод (СВА) до кількох сценаріїв реалізації, зазвичай передбачаючи варіант статус-кво («нічого не робити»), запропоноване рішення та принаймні одну іншу альтернативу. Оцінка має бути справді неупередженою та байдужою до варіантів додавання будь-якої цінності, інакше це лише пост-хос раціоналізація попередньо обраного шляху вперед.

Завершуючи вибір політичного інструменту, розробники політики повинні розглянути роль державного управління та його зв'язок з обраним способом реалізації, особливо якщо він передбачає децентралізацію, аутсорсинг або спільне виробництво. Уряд, можливо, побажає передати відповідальність за деталі впровадження організації(ам), якій(им) покладено завдання, особливо якщо тема політики є складною, а постачальники послуг мають набагато краще положення, щоб визначити, що найкраще. Він може намагатися запровадити різноманітні методики, щоб побачити, що працює найбільш ефективно. Він також може забажати вибрати низку постачальників із сильними перевагами серед різних цільових груп для просування різноманітності. Ці міркування були кодифіковані Інститутом уряду (op. cit.) як чотири критерії: ризика, дезінформації, потенціалу, комплексності рішень.

Дедалі частіше уряди прагнуть брати участь у довгостроковому стратегічному плануванні на горизонті, як правило, до 10-20 років у майбутнє. Такі методи вперше були запроваджені під час післявоєнної реконструкції у військовому та просторовому плануванні, а в корпоративному плануванні почали з'являтися в 1960-х роках. У 1980-х і 1990-х роках у головному державному управлінні відділи форсайту набули популярності, зазвичай зосереджуючись на науково-технічний розвиток. Європейська комісія опублікувала набір принципів, які, якщо їх дотримуватися, повинні забезпечити, щоб передбачення зробило ефективний внесок у розробку політики, а також рекомендації та контрольні списки для впровадження цих принципів.

Сама Комісія має Спільний дослідницький центр (JRC) як внутрішню наукову службу, місія якої надавати політику ЄС незалежну науково-технічну підтримку, засновану на фактах, протягом усього циклу політики. Серед послуг, які пропонує JRC, — «прогнозування та сканування горизонту», щоб вивчити довгостроковий вплив політики та технологій та передбачити нові соціальні проблеми [13].

2.2 Організаційно-економічне забезпечення якості державної служби відповідно до європейських стандартів

Перспективне планування передбачає розрив із існуючими моделями розвитку, а отже, швидше за все, зустріне певний опір, оскільки знайдуться зацікавлені сторони, які можуть втратити від змін, навіть якщо сукупні вигоди для економіки та суспільства перевищують індивідуальні витрати. Однак ці довгі горизонти планування мають перевагу в тому, що дають більше часу для коригування, ніж звичайні терміни політики, включаючи інвестиції в дослідження та інфраструктуру, а також нарощування потенціалу як у державному управлінні, так і в бізнес-спільноті. Досвід Європи зі змінами сейсмічної політики в минулому показав, що промисловість здатна знаходити технологічні рішення та відповідним чином коригувати бізнес-моделі та інвестиційні плани, якщо є такі інгредієнти. У минулому такі зміни політики часто відбувалися через екологічні ризики та небезпеку (наприклад, заборона ХФУ та зменшення токсичних викидів двигуна). Може бути легше досягти консенсусу щодо майбутніх планів, у тому числі на міжнародному рівні, коли стикаємося з очевидною перспективною кризою, як-от посухи або повені, спричинені зміною клімату, старінням населення, фінансовою нестабільністю тощо. майбутнє, але формування його - процес експериментування, а не просто екстраполяції. Йдеться про бачення того, де б країна хотіла опинитися через 10, 20, 30 років, вирушити в цей шлях і знайти кроки, а іноді й величезні стрибки, які потрібні, щоб туди досягти. Це означає, що державна адміністрація повинна бути готова зупинитися і регулярно перевіряти позицію, а також змінювати напрямок, якщо необхідно, серією рухів, щоб дістатися до кінцевого пункту призначення. Якщо події на шляху означають, що кінцева точка більше не досяжна або не бажана, то сам план необхідно переглянути. Що б не трапилося, подорож буде успішною або навіть набуде будь-яких обертів, якщо взяти з собою також громадян і бізнес. На шляху до досягнення мети високого рівня (наприклад, безкоштовний автомобільний транспорт) — державне управління.

Перетворюючи плани в дії, стратегічні документи можуть спрямовувати всі зацікавлені сторони, як всередині, так і за межами адміністрації, у вирішенні глибоко вкорінених проблем, які вимагають середньо- та довгострокового горизонту планування. Слово стратегія походить від грецького «генеральний корабель» і говорить про те, як найкраще організувати ресурси та спрямувати операції для досягнення бажаного результату, спочатку для військової мети.

Ця раціоналізація ресурсів підривається, коли країна має безліч стратегічних документів, які збігаються за охопленням і часовими рамками і суперечать один одному. Одна середня держава-член з населенням менше 10 мільйонів має лише понад 200 національних стратегічних документів, включаючи декілька стратегій у межах одного сектора (охорона здоров'я, освіта, навколишнє середовище, надзвичайні ситуації тощо), які виступають за впорядкування, щоб забезпечити узгоджену основу для наступні дії. Наступний контрольний список містить сім критеріїв для оцінки якості та внутрішньої узгодженості окремих стратегій (таблиця 2.1) [14].

Таблиця 2.1

Сім критеріїв для оцінки якості та внутрішньої узгодженості окремих стратегій

Крите рії	Ключові питання
1	2
Облас ть засто суван ня	<p>→ Чи стратегія викладає базу даних чітко та всебічно, представляє заокруглену картину проблем, що стоять перед сектором, та будь-яких контекстуальних факторів?</p> <p>→ Чи використовуються найсвіжіші статистичні дані (оскільки релевантність погіршується з часом) і кваліфіковані за визначеннями, джерелами та інтерпретацією? Чи включають вони ряди даних, щоб знижувати будь-які одноразові помилки або порушення, а також прогнози (де це можливо і достовірно) з усіма основними припущеннями та застереженнями?</p> <p>→ Чи тенденції та закономірності оцінюються та враховуються в контексті ширших соціально-економічних та непередбачуваних факторів, включаючи міжнародні порівняння, якщо вони доречні та надають корисні орієнтири?</p> <p>→ Чи включає якісна інформація консультації зацікавлених сторін та думки незалежних коментатори, якщо є?</p>

Продовження табл. 2.1

1	2
Аналіз	<p>→ Чи визначає стратегія досягне бачення бажаного майбутнього стану наприкінці періоду у формі кінцевих результатів для бенефіціарів (а не вхідних даних, процесів чи проміжних кроків)?</p> <p>→ Чи це бачення сформульовано як набір взаємодоповнюючих цілей, які є однозначними, логічно впливають із аналізу, чи можуть бути досягнуті за допомогою наявних ресурсів?</p> <p>→ Чи утворюють цілі збалансоване та цілісне ціле (сума їх ефектів має сприяти спільно для здійснення бачення)?</p>
Візія	<p>→ Чи втілені цілі у короткострокові оперативні рішення у формі заходів, кожен із яких має своє обґрунтування?</p> <p>→ Чи вибір заходів відображає уроки, винесені з минулої практики, включно з втручаннями, на яких слід побудувати, і помилками, з яких слід вивчити?</p> <p>→ Чи враховує стратегія всі відповідні інструменти державної політики при розробці заходів? Чи були оцінені плюси та мінуси різних варіантів щодо їх ймовірних витрат і наслідків, особливо впливу та стійкості? .</p> <p>→ Чи описує стратегія основні припущення, передумови та ризики, що впливають на перспективи його заходів?</p>
Заходи	<p>→ Якщо стратегія є «дорожньою картою», чи є зрозумілим напрямок подорожі, кінцевий пункт призначення та віхи, які можна використовувати для вимірювання прогресу?</p> <p>→ Чи уникають «кількісної оцінки» показників моніторингу (підраховуючи те, що найлегше підрахувати)?</p> <p>→ Чи є стратегія достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до обставин, що розвиваються, які неможливі розумно очікувати?</p>
Адаптивність	<p>→ Якщо стратегія є «дорожньою картою», чи є зрозумілим напрямок подорожі, кінцевий пункт призначення та віхи, які можна використовувати для вимірювання прогресу?</p> <p>→ Чи уникають «кількісної оцінки» показників моніторингу (підраховуючи те, що найлегше підрахувати)?</p> <p>→ Чи є стратегія достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до обставин,</p>

	що розвиваються, які неможливі розумно очікувати?
--	---

Продовження табл. 2.1

1	2
Право власності	<p>→ Чи демонструє стратегія, що вона широко прийнята ураженими сторонами (державними органами, громадянами, бізнесом, соціально-економічними партнерами та громадянським суспільством), включаючи підсумок процесу консультацій (можливо, як додаток)?</p> <p>→ Оскільки стратегія може тривати один виборчий цикл, чи існує політичний консенсус навколо системного проблеми, які вирішуються, і обрані рішення, що переходить межі партії?</p>
Презентація	<p>→ Чи є стратегія максимально короткою, зрозумілою у використанні мови та легкою для читання?</p> <p>→ Чи документ логічно перетікає від аналізу до бачення / цілей до заходів для реалізації?</p>

Дослідимо інструментарій впровадження політик якості державної служби відповідно до європейських стандартів.

При правильному розробці політики враховуються наслідки реалізації під час розробки політики: переведення бажаного стану справ (цілі високого рівня) на практичні кроки, зважування плюсів і мінусів усіх доступних інструментів і вибір найбільш ефективних варіантів досягти мети політики. Це легко розпізнати, але важче усвідомити, оскільки інстинкт різних підрозділів і компетенцій всередині видавництва

В багатьох адміністраціях часто вибирають найбільш доступний інструмент політики. Якщо ви є міністерством або муніципальним відомством з бюджетними асигнуваннями, першою відповіддю на проблеми політики, як правило, є витрати. Якщо ви є центром уряду чи кабінету міністрів,

відповідальним за організацію, цілком природно дивитися на інституційні зміни, щоб знайти рішення, такі як реструктуризація або аутсорсинг. Якщо ви законодавець, ви, як правило, бачите відповідь у більшому регулюванні або, можливо, дерегуляції [15].

Кожен інструмент має своє місце – його потенціал стимулювати поведінку, впливати на продуктивність і досягати певних результатів. Ці результати часто можна передбачити з упевненістю, але багато разів неможливо передбачити повні наслідки, що призводить до небажаних наслідків, як хороших, так і поганих. Кожен інструмент політики має свої цінності та переваги, але кожен також несе свої витрати та ризики:

Державні витрати можуть мати прямий вплив на основні послуги та інфраструктуру, де ринок не функціонує ефективно або взагалі (наприклад, освіта, охорона здоров'я, навколишнє середовище) або не повинні працювати (наприклад, оборона, поліція) і можуть позитивно втручатися стимулювати підприємництво, інвестиції та інновації. Витрати можуть мати ефект «мультиплікації» або хвилювання, активізуючи місцеву економіку, активізуючи громади, захищаючи навколишнє середовище та місцеву культуру та традиції, а також забезпечуючи ризиковий капітал і важіль для довгострокових змін. Але це також може мати спотворюючий вплив на приватну поведінку (віддавати перевагу одних інтересам перед іншими), і завжди супроводжується ціною, враховуючи, що державні витрати фінансуються за рахунок податків, зборів, зборів, зборів та позик [16].

Закони та нормативні акти мають важливе значення в багатьох сферах політики для забезпечення громадської безпеки, встановлення стандартів та захисту суспільних інтересів. Вони можуть мати позитивний стимулюючий ефект, формуючи особисту та особисту поведінку, дозволяючи одні види діяльності та забороняючи інші. Регулювання часто розглядається як більш привабливий варіант для адміністрацій, ніж витрати, особливо в часи скрутних фінансів, оскільки це може здатися «безкоштовним». Реальність, звичайно, така, що завжди є витрати, які необхідно враховувати. Найбільш

безпосередніми та наочними для адміністрації є інституційні наслідки виконання та забезпечення виконання регулювання. Але саме державний, а тим більше приватний сектор, зазвичай стикається з набагато більшим тягарем від дотримання нормативних вимог – від «прихованих» витрат (наприклад, час людини, додаткові витрати, використання простору, втрачені можливості) у домі, офісі, фабрика, ділянка або транзит.

Інституційні реформи можуть мати позитивний вплив на пошук кращих шляхів досягнення цілей політики, незалежно від того, чи передбачають це: створення, скасування чи злиття державних органів; по-різному розподіляти функції між адміністрацією; централізація чи децентралізація повноважень; об'єднання ресурсів між органами влади; аутсорсинг, приватизація, передача під державну власність чи контроль або створення державно-приватних партнерств. Як і в інших інструментів, кожен сценарій має свої переваги і недоліки. Інституційні реформи є руйнівними та мають як мінімум короткострокові витрати, які мають бути виправдані довгостроковими вигодами. Обов'язки покладаються на ресурси, тому перерозподіл функцій має мати наслідки для бюджету, може вплинути на збирання доходів, а також часто на адміністрацію регулюючого органу [17].

2.3 Впровадження антикорупційної практики та етичних принципів у державній службі

Етика може бути визначена кількома способами, але для цілей цього інструментарію її можна розуміти як набір цінностей, які керують виконанням державних обов'язків. Етику іноді ототожнюють з «моральністю», але в контексті державного управління недостатньо того, щоб вибір поведінки залежав виключно від морального кодексу кожного чиновника, зважаючи, що є правильним і неправильним. Для того, щоб бути послідовними у своїх діях, державним адміністраціям необхідна структура стандартів, що керують поведінкою та рішеннями, що веде нас до концепції доброчесності для цього

інструментарію (див. принципи та цінності належного управління) – ці цінності мають застосовуватися до цілі організації та системи та всі взаємодії всередині них. На практиці поняття «етика» та «чесність» часто використовуються організаціями, щоб означати одне й те саме: цінності, які формують поведінку, окремо чи колективно.

В основі як індивідуальної етичної поведінки, так і цілісності всієї системи державного управління, будь то уряд чи судова, лежить концепція служіння суспільним інтересам, а не вузьким особистим або політичним інтересам. Визначення поняття «суспільні інтереси» не є простим. Наприклад, йдеться не лише про те, щоб застосовувати закон (прийнятий у парламенті за волею народу), який є основною вимогою державних служб та судових органів, чи робити лише те, що необхідно, щоб уникнути неприємностей. Однак суспільні інтереси є орієнтиром для зважування різних напрямків дій і визначення правильного шляху вперед: що принесе користь громаді, якій обслуговується, а не особистим, індивідуальним чи груповим інтересам.

Навпаки, корупцію можна визначити як зловживання суспільним становищем або владою для особистої чи приватної вигоди. Кажуть, що це зловживання має дві основні форми.

Велика корупція передбачає управління на найвищому рівні. Приклади включають: підприємства, окремі особи або організована злочинність купують та/або впливають на формування політики та законів держави у своїх вузьких інтересах (захоплення держави); спрямування державних коштів на особисті або партійні рахунки та політичні партії при владі нагороджують апаратчиків державними посадами, незалежно від відповідної кваліфікації чи досвіду (меценатство) [18].

Дрібна корупція має місце на рівні установ та окремих осіб (адміністраторів, лікарів, міліції, прикордонників, суддів, прокурорів, освітян тощо). Приклади включають: хабарництво та вимагання у грошовій формі (включаючи відкати) або в натуральній формі (подарунки та послуги); пільговий доступ до послуг або товарів; вплив на процеси та їх результати; або

фаворитизм при призначенні посад, просуванні по службі чи контрактах, незалежно від заслуг. Незважаючи на те, що в кожному конкретному випадку сумарний ефект часто невеликий, він може бути суттєвим і неприємним для функціонування економіки та суспільства.

Очевидно, що етична та корупційна поведінка не є простими «чорними чи білими» альтернативами, і вони не є двома кінцями спектру, з безкорисливою жертвою суспільним інтересам на одному кінці та експлуатацією кожної нелегітимної або неетичної можливості для особистого просування. інші. Етичні цінності потрібно тлумачити в часто складних ситуаціях у реальному часі щодня, де іноді шлях вперед — «чинити правильні речі» — не є миттєвим. Такі сценарії можуть поставити перед державними службовцями реальні дилеми. З цієї причини передбачення та вирішення потенційних конфліктів інтересів є центральною проблемою політики доброчесності. Тим не менш, за «сірими зонами» доброчесності є межі, які, очевидно, не слід переступати і які є явно корумпованими, включаючи хабарництво, вимагання та шахрайство. Завдання державних адміністрацій полягає в тому, щоб створити системи та структури, щоб допомогти чиновникам робити оптимальний вибір, особливо коли вони стикаються із складними етичними рішеннями, і однозначно визначити поріг (не)прийнятної діяльності [19].

Нещодавня фінансово-економічна криза зробила антикорупційні заходи невід'ємною частиною програм економічної коригування, Європейського семестру координації економічної політики та багатьох рекомендацій для окремих країн, оскільки держави-члени-борги можуть дозволити собі будь-яке привласнення державних коштів. У контексті цілей «Європа 2020» щодо розумного, сталого та інклюзивного зростання аргументи щодо боротьби з корупцією не можуть бути зрозумілішими, враховуючи економічні та фіскальні переваги. Корупція збільшує витрати, спотворює рішення, неправильно розподіляє ресурси та перешкоджає підприємствам та інвестиціям через свою непередбачуваність. Існують докази того, що корупція пов'язана з надмірними витратами, бюджетним дефіцитом, недостатнім збором податків, недостатнім

засвоєнням коштів ЄС(5), нерівністю жінок і меншин у доступі до владних посад та «відтоком мізків» з економіка [20,21].

Кожна адміністрація має бути пильною щодо ризику та реальності корупції та конфлікту інтересів у суспільному житті, враховуючи негативний вплив на довіру суспільства до державного управління та згубний економічний вплив [22].

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПОЛПШЕННЯ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

3.1 Електронне врядування на державній службі як інструмент розвитку інформаційного суспільства

Підвищення продуктивності в державному секторі є одним з ключових факторів продуктивності, що породжує економічне зростання. Будучи трудомістким сектором, державне управління в минулому було обмежене технологіями. Не довше. Поєднання обчислювальної потужності, гнучкості та мережевих можливостей ІКТ розкрило невикористаний потенціал для кращого, швидшого та дешевшого надання послуг. Це означає більше, ніж технологічні інновації [23].

Він відображає і вимагає радикального зміни у мисленні про функції бек-офісів, а також про інтерфейс між адмініструванням і користувачем, будь то громадянин, бізнес чи інші адміністратори.

Цифровка державного управління не є самоціллю, а засобом підвищення ефективності, зручності та доступності, а також просування етичних практик та зменшення можливостей для корупції (див. тему 2). Ця трансформація має сумісність у своїй основі — здатність установ працювати разом, а системи — спілкуватися один з одним. Багато держав-членів переходять до «одноразової» реєстрації особистих даних громадянами та підприємствами, якщо це бажано та дозволено законом, і до того, що онлайн-канали є опцією за замовчуванням для доступу до державних послуг («цифрові за замовчуванням»). У цьому контексті важливо, щоб жоден громадянин не залишився позаду технологічних змін. У контексті «Європа 2020» та її флагманської ініціативи, Цифрового порядку денного для Європи (DAE), мета Плану дій щодо електронного урядування полягає в тому, щоб до 2015 року 50 % громадян ЄС та 80 % підприємств ЄС мали використовувати електронні -Державні послуги, включаючи транскордонні послуги [24].

Дедалі частіше державні адміністрації та судові органи використовують Інтернет для надання послуг громадянам та бізнесу. Це швидко переросло від пасивного (односторонній доступ до основної публічної інформації) до інтерактивного (двостороння взаємодія, що дозволяє здійснювати складні транзакції). У дослідженні DG CNECT 2014 року з порівняльного аналізу електронного уряду описано п'ять етапів розвитку електронного уряду в сфері надання державних послуг [25]:

«Цифровий за замовчуванням» означає, що електронна послуга настільки широко доступна та доступна, що очікується, що користувач вибере онлайн-канал порівняно з іншими варіантами доставки (віч-на-віч, телефоном, поштою), якщо немає кому- безсумнівні причини вчинити інакше. Щоб зробити наголос на факторах «притягнення», а не «штовхання», цифровий сервіс повинен бути привабливішим, ніж альтернативи, щоб він стає бажаним каналом. Окрім переваг для користувачів, «цифровий за замовчуванням» зазвичай забезпечує економію витрат для адміністрації, порівняно з іншими каналами надання послуг.

Щоб досягти межі готовності, державне управління вже має мати глибокий підхід до «мислення цифровим» і досягти високого ступеня зрілості в наданні онлайн-послуг. «Тільки один раз» постачання даних, ймовірно, буде на місці, хоча це не є попередньою умовою. Державні послуги пройшли через трансформацію: процес адміністративного спрощення, щоб досягти точки, де вони дешевші, швидші, кращі. Портфелі послуг упаковані під життєві події, для максимального зручності доступу громадян та бізнесу. З цієї причини цифровий стандарт за замовчуванням або встановлений, або добре розвинений лише в кількох членах ЄС, головним чином у Данії, Естонії, Фінляндії, Нідерландах та Великобританії [26].

Враховуючи намір полягає в тому, що всі послуги (або якомога ближче до 100 %) будуть онлайн, це призведе до величезного зростання попиту на цифрові послуги, якому необхідно буде відповідати потужністю сервера та обслуговуванням системи. Він також перевірить якість цих каналів, їхню

здатність задовольняти потреби користувачів, а також допоміжну підтримку на запити клієнтів. Орієнтованість на користувача має йти в ногу з попитом.

Не всі державні послуги мають переходити на «цифрові за замовчуванням» одночасно. Більшість країн використовують поетапний підхід, починаючи з найдосконаліших електронних послуг, де онлайн-поширення вже велике, або послуг з найбільшим охопленням (кількістю користувачів). Підготовка бізнес-обґрунтування та плану впровадження має передувати ретельному вибору та послідовності послуг, яка враховує те, де і як послуги використовуються, залучені процеси, зрілість онлайн-доставки, готовність групи клієнтів, альтернативні канали. та/або підтримка, необхідна для запобігання цифровому виключенню тощо. Деякі уряди прагнуть «швидких вигравів», орієнтуючись на послуги з найбільшою кількістю транзакцій, щоб максимізувати чисті заощадження. Це дозволяє адміністрації продавати ранні досягнення будь-яким скептикам. Імпульс також цінний. Користувачам, які мають досвід роботи з деякими електронними послугами, буде легше перейти на онлайн-доставку інших: природний прогрес. Стратегії швидкого розгортання, ймовірно, матимуть найбільший вплив, оскільки «цифровий за замовчуванням» створює свою власну неминучість.

Ініціативи, які спрямовані на «цифрову роботу за замовчуванням», мають багато характеристик програм спрощення адміністрування. Досвід держав-членів свідчить про те, що багато факторів успіху однакові, але ще важливіші, враховуючи масштаби перетворень, передбачених у наданні послуг: побудуйте бізнес-моделі на основі витрат і вигод; отримати політичний мандат; узгоджувати (з) законом; інвестувати в перспективне планування з реалістичним графіком; залучати всі постраждалі органи з самого початку процесу; забезпечити ефективну координацію; і візьміть користувачів із собою. Цей останній пункт є особливо критичним. Адміністрація має консультуватися з громадянами та бізнесом із самого початку, а також повідомляти про наміри та очікувані розклади, включаючи цільову дату, коли послуги переходять на «цифровий за замовчуванням». Користувачі повинні бути готові та готові

прийняти перехід на електронні послуги як домінуючий спосіб доставки. Іншими словами, «цифровий за замовчуванням» не вдасться, якщо клієнти не бачать привабливості онлайн-сервісів. Громадськість має бути партнером змін [27].

3.2 Оптимізація процесів на користь споживачів державних послуг

Адміністративний тягар – це витрати суб'єктів господарювання та громадян на виконання інформаційних зобов'язань, які випливають із законів і нормативних актів. За словами ОЕСР, вони «стосуються регуляторних витрат у формі запитів на дозвіл, заповнення форм, а також вимог до звітності та повідомлень для уряду».

У наданні державних послуг 21-го століття, які відповідають очікуванням користувачів, одним з основних рушійних сил політики було прагнення до зниження адміністративного навантаження (ABR), зазвичай відомого як «зменшення бюрократії» [28].

ABR зазвичай починається з регуляторної реформи – скасування непотрібних законів і нормативних актів (або уникнення їх створення) і спрощення найважливіших, наскільки це можливо – після процесу перегляду та оцінки впливу. Це особливо актуальна тема для бізнесу ABR. Регламент визначає, які документи потрібні, які перевірки проводяться, які подальші заходи необхідні. Якщо нормативний акт змінено чи скасовано, це може усунути потребу в цілій функції чи підрозділі в адміністрації, або це може докорінно змінити його спосіб роботи (наприклад, щодо дозволів чи інспекцій). Мінімізація регуляторного тягаря має прямий вплив на надання послуг, оскільки це впливає як на те, що роблять установи, так і на те, як вони це роблять (включно з тим, коли, де і в деяких випадках, скільки вони беруть).

Регуляторна реформа породжує деяке адміністративне спрощення сама по собі та створює сприятливий клімат для більшого. Але це не вся історія [29].

Положення часто відкриті для тлумачення адміністраціями щодо того, як

вони впроваджуються. Державні адміністрації мають вибір щодо того, як застосовуватися запити на інформацію, перевірки та інші процеси – спосіб, у який подаються запити, кількість кроків і час, які використовуються, контрольні списки, які застосовуються процедури, формат запитуваних документів. У деяких випадках адміністрації стягують плату за виконання цих завдань, що збільшує витрати користувача послуги, крім їхнього часу. Іноді ці збори не передбачалися під час розробки нормативного акту [30].

Державні адміністрації також мають приймати рішення щодо організації послуг, розташування приміщень, каналів доставки, які пропонуються користувачам, кількості персоналу, який наймається, навчається та заохочується, а також ІТ та інші ресурси, які використовуються .

Державні адміністрації часто мають свободу розгляду звернень громадян і бізнесу в рамках правил. Це може бути позитивним фактором, якщо рішення вимагає експертного внеску або оцінки, забезпечує співвідношення ціни та якості при використанні обмежених ресурсів та/або гарантує, що обставини враховуються, замість того, щоб бути обмеженим занадто жорсткими правилами. Однак ця свобода розсуду може бути негативною, якщо процес не керується належним чином, або якщо посадові особи зловживають ним для особистої вигоди та є джерелом неетичної поведінки [31].

Всі ці фактори впливають на досвід користування сервісом. Навіть без нормативних змін державні адміністрації мають можливість упорядкувати та спростити процеси, щоб зменшити навантаження на громадян і бізнес. У багатьох випадках це в інтересах адміністрації, щоб звільнити ресурси та заощадити [32].

Реінжиніринг процесу

Саме процеси змушують функціонувати інституції. Вони являють собою набір заходів, які перетворюють вхідні ресурси (люди, інформацію, гроші тощо) у результати (надані послуги, виконані дії тощо) з метою досягнення політичних та оперативних цілей. Вони часто є складними, особливо якщо вони виконуються в кількох організаціях або навіть у різних функціях в одній

організації.

Хоча користувач має мету високого рівня («отримати роботу»), практичні кроки означають, що він повинен брати участь у послідовності індивідуальних взаємодій з державною адміністрацією і спочатку досягти низки проміжних цілей. Кожна «життєва подія» (наприклад, пошук роботи) є сукупністю окремих державних послуг (наприклад, допомога з пошуком вакансій), кожен з яких зазвичай складається з кількох процесів (наприклад, реєстрація інтересів у службі зайнятості), і кожен процес у свою чергу, включає ряд операцій (наприклад, пошук місцевого бюро зайнятості, зустріч з радником, заповнення форми з особистими даними та бажаннями тощо).

Така декомпозиція життєвих подій неявно присутня в картографуванні подорожей клієнта і представляє реальність отримання державних послуг з точки зору користувача; громадянин або бізнес повинен розбити подію життя на складові частини. Громадянин або бізнес виконує ряд операцій і процесів, які формулюються і «споживаються» як окремі послуги, які можуть бути представлені як життєва подія. З точки зору адміністрації, завданням для кожного підрозділу, відповідального за процес, є [33]:

- Наскільки ефективними та ефективними (за часом і грошами) ми можемо зробити нашу діяльність?
- Як ми об'єднаємо всі ці операції в процес, до якого користувач може легко отримати доступ як послугу, в межах усієї життєвої події?

Це включає як бек-офіс, так і фронт-офіс, у якому ІКТ зараз відіграють життєво важливу роль [34].

Оптимізація потоків процесів є передвісником великих досягнень у наданні послуг, таких як створення «єдиного вікна» (див. тему 4.3) та онлайн-доставки (див. тему 4.4). У зв'язку з цим органи державного управління можуть вчитися на успішних практиках покращення процесів у приватному секторі. Деякі держави-члени, наприклад, запозичують методи «бережливого мислення» з автомобільної промисловості, які виникли в системі виробництва Toyota для складання автомобілів. Також відоме як «точно вчасно», бережливе

виробництво було розроблено для підвищення ефективності, мінімізації витрат і покращення якості: кожен автомобіль буде виготовлений на замовлення (викликаючи попит на індивідуальні ресурси, щоб зменшити «відходи» невикористаних запасних частин); етапи виробничого процесу будуть ретельно послідовні; кожен крок виконуватиме добре навчена команда (а не особи, які можуть бути недостатньо або перевантажені); перехід до наступного кроку відбудуватиметься лише тоді, коли процес не має дефектів (забезпечення якості); і моніторинг продуктивності був зумовлений постійним удосконаленням культури без звинувачень. Ці методи дозволили Toyota (та іншим японським автовиробникам) насолоджуватися швидким і прибутковим зростанням наприкінці 20-го століття і стати лідерами світового ринку [35].

Реінжиніринг процесів також передбачає перевірку того, як інтерфейс з адмініструванням сприймається з точки зору кінцевого користувача, і адаптацію процесів «бек-офіс», щоб зробити надання послуг максимально зручним для користувачів. Управління бізнесу Данії (DBA) розпочало проект з покращення функціонування своїх онлайн-сервісів (див. також тему 4.4) у двох сферах: процес вибору галузевих кодів, коли підприємці реєструються онлайн в DBA; і обов'язкова звітність про використання пестицидів фермерами. Завдяки процесу «спільного створення» – роботи з кінцевими користувачами для розробки нових або кращих рішень та співпраці між адміністраціями – DBA зміг заощадити час як для органів влади, так і для самих компаній [36].

Адміністративне спрощення

Адміністративне спрощення має на меті зменшити складність і невизначеність регулювання, а також зменшити непотрібний тягар, створений бюрократією та документообігом, або на спеціальній основі, зосередженій на певному секторі, або на всеосяжній і довгостроковій перспективі. Існують різні шляхи до спрощення; не існує єдиної моделі, яку можна було б застосувати скрізь. Адміністративне спрощення для бізнесу широко висвітлюється в темі 5. Також зростає увага до ABR для громадян по всій Європі, часто як частина ширшої програми зниження навантаження на підприємства, адміністрацію,

державних службовців, спеціалістів або платників податків [37].

Завдяки своїй роботі ОЕСР визначила фактори успіху для подолання п'яти стратегічних і семи технічних бар'єрів на шляху адміністративного спрощення.

- Створення комплексної програми з широкими пріоритетами політики. Адміністративне спрощення має прийматися систематично, а не покладатися виключно на спеціальні заходи, щоб забезпечити безперервність, створення синергії та стійкість реформ. Переконайтеся, що програма охоплює збір даних і керування ними: багато адміністративних тягарів виникає через інформаційні потоки від громадян і бізнесу до уряду. Адміністрація повинна уникати надмірних запитів і ефективно збирати, зберігати, використовувати та повторно використовувати дані [38]

- Використовуйте підхід «всього уряду». Спрощення має охоплювати всі рівні влади, території та установи. Адміністративне спрощення рідко входить у повноваження урядових інституцій, його потрібно просувати. Створення підрозділів з адміністративного спрощення в уряді та робочих груп може допомогти у координації та продовженні реформ. Ефективна координація має вирішальне значення для нагляду за програмою та забезпечення комплексного та узгодженого підходу [39].

- Отримайте потужну підтримку від високопомітного політичного діяча. За твердою декларацією про прихильність повинні слідувати конкретні дії, включно з підписанням всеосяжної та реалізованої стратегії та розподілом відповідальності між урядом за її реалізацію. Відданість і лідерство на високому рівні допомагають подолати опір змінам на інших рівнях управління. Регулярне «оновлення» цього зобов'язання з часом може підтримувати цей імпульс.

- Забезпечити незалежність адміністративного спрощення від виборчого циклу. Хоча політична прихильність високого рівня необхідна, спрощення слід розглядати (і зазвичай воно) розглядати як політично нейтральне або користуватися міжпартійною підтримкою. Щоб реформи тривали, використовуйте санкції Міністерства фінансів для просування реформ і

зосередьтеся на технічних рішеннях, включаючи внесок ІКТ та електронного уряду [40].

- Розставте пріоритети на основі доказів. Визначте кількісно витрати та вигоди, щоб можна було встановити цілі та визначити пріоритети й упорядкувати завдання. Однак будьте обережні, що переваги деяких покращень може бути важко «монетизувати» (виразити у фінансовій вартості), але при цьому вони високо цінуються з точки зору користувача. Наприклад, деякі процеси, які підприємства та громадяни вважають «обтяжливими», не є найбільш трудомісткими чи дорогими, а найбільш «дратівливими», просто тому, що користувач не бачить їх сенсу. Зосередження на обтяжливих процесах, які широко використовуються та/або викликають сильне роздратування, повертає увагу громадськості.

- Зробіть інституції підзвітними. Визначте очікувані результати, щоб їх можна було перевірити пізніше, і переконайтеся, що обов'язки чітко розподілені та зрозумілі. Подумайте про створення «сторожового пса» в центрі уряду для оцінки впливу та притягнення до відповідальності міністерств, муніципалітетів та інших. Контролюйте та оцінюйте, розробляючи показники ефективності як орієнтири. Створюйте нагороди, щоб відзначити успіхи в управлінні [41].

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено розв'язання актуальної наукової проблеми, яка полягає в розробці теоретичних засад та обґрунтуванні основних напрямів поліпшення управління якістю державної служби України відповідно до міжнародних стандартів та норм Європейського Союзу. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції.

1. Проаналізовано стан дослідження проблеми управління якістю державної служби України. Встановлено, що, незважаючи на значний науковий інтерес до проблематики управління якістю державної служби, сьогодні у вітчизняній державно-управлінській науці вона залишається недостатньо дослідженою, відсутнє цілісне комплексне дослідження процесів, пов'язаних із забезпеченням якості, результативності та ефективності державної служби відповідно до стандартів ЄС.

2. Уточнено понятійно-категорійний апарат дослідження проблеми управління якістю державної служби, який розкрито через низку таких ключових понять, як: «якість», «управління якістю», «система управління якістю», «результативність», «ефективність», «дієвість», «принципи управління якістю», «стандарти управління якістю».

3. Проаналізовано правове регулювання управління якістю державної служби та визначено міжнародні стандарти управління якістю, які можна застосовувати на державній службі для забезпечення її якості.

4. Охарактеризовано сучасні вимоги до управління якістю державної служби в контексті вітчизняного і зарубіжного досвіду та пріоритетні напрями модернізації державної служби України. Здійснено SWOT-аналіз державної служби України в контексті забезпечення її якості з метою виявлення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей і загроз зовнішнього середовища державної служби. На основі проведеного аналізу з метою здійснення коригувальних та запобіжних дій щодо якості державної служби сформовано політику та цілі у сфері якості державної служби, яка визначає місію та візію (бачення) державної служби; принципи; стратегічні цілі та

пріоритети розвитку державної служби, а також операційні цілі для реалізації стратегічних цілей, показники якості, результативності й ефективності їх досягнення.

Доведено, що відповідно до європейських принципів демократичного врядування модернізація та реформування державної служби має здійснюватися в напрямках: удосконалення правових засад функціонування державної служби; реформування системи оплати праці публічних службовців; забезпечення політичної нейтральності публічних службовців у процесі виконання своїх професійних обов'язків, посилення їх правової та соціальної захищеності; регламентування порядку надання публічних послуг; удосконалення нормативного регулювання вимог професійної етики державних службовців; підвищення ефективності управління державною службою; професіоналізація державної служби, удосконалення системи професійного навчання державних службовців з урахуванням досвіду країн-членів ЄС.

5. Вивчено вимоги до забезпечення якості державної служби відповідно до європейських стандартів демократичного врядування.

6. Запропоновано та теоретично обґрунтовано на основі процесного підходу парадигмально-інтегральну модель управління якістю державної служби України. Зазначена модель побудована на основі принципів управління якістю, процесного та системного підходів і спрямована на якість, результативність і ефективність державної служби шляхом впровадження в системі державної служби європейських принципів демократичного врядування, європейських стандартів якості державної служби та постійного поліпшення діяльності державних органів.

7. Для забезпечення результативності та ефективності державної служби запропоновано відповідно до вимог та принципів управління якістю нову методику оцінювання державних службовців. З метою поліпшення якості державної служби запропоновано та обґрунтовано теоретичні положення щодо смарт-розвитку державної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шаров Ю. Інноваційні інструменти публічного адміністрування в європейському контексті / Ю. Шаров. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2010-1/doc/1/01.pdf>.
2. Петренко В. А. Управління якістю на підприємстві : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. техн. і екон. спец. / В. А. Петренко [та ін.]. – Кіровоград : КДТУ, 2002. – 261 с.
3. Куйбіда М. С. Управління якістю на підприємстві : монографія /М. С. Куйбіда. – Рівне : ПП ДМ, 2011. – 138 с.
4. Томах В. В. Управління якістю трудового життя персоналу промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Томах Вікторія Володимирівна ; Харків. нац. екон. ун-т. – Харків, 2008. – 20 с.
5. Городничук Н. В. Управління якістю професійного розвитку персоналу промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Городничук Наталя Володимирівна ; Держ. ВНЗ «Донец. нац. техн. ун-т». – Красноармійськ, 2015. – 23 с.
6. Кравченко О. О. Впровадження політики «якості» як засіб удосконалення управління державною службою / О. О. Кравченко // Форум права. – 2008. - № 3. – С. 252-257 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2008-3/08kaouds.pdf>
7. Гуменюк М. М. Управління якістю праці в умовах конкуренції : автореф. дис. ... канд. екон. Наук : 08.00.07 / Гуменюк Михайло Михайлович ; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2009. – 20 с.
8. Теорія та практика змішаного навчання : монографія /В. М. Кухаренко, С. М. Березенська, К. Л. Бугайчук, Н. Ю. Олійник,Т. О. Олійник, О. В. Рибалко, Н. Г. Сиротенко, А. Л. Столяревська; за ред. В. М. Кухаренка – Харків : «Міськдрук» : НТУ «ХП», 2016. – 284 с.
9. Вознюк Т. К. Управління якістю продукції на підприємствах легкої

промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Вознюк Таїса Костянтинівна ; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2015. – 21 с.

10. Родіонов О. В. Управління якістю продукції : навч. посіб. / О. В. Родіонов [та ін.] ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : Ноулідж, 2009. – 244 с.

11. Управління якістю продукції : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. України / О. Й. Запунний [та ін.] ; ред. В. Д. Немцов ; Ін-т змісту і методів навчання, Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». – Київ : [б.в.], 1998. – 134 с.

12. Лемешко Т. А. Управління якістю в освітніх корпоративних інформаційних системах управління проектами : автореф. дис канд. техн. наук : 05.13.22 / Лемешко Тетяна Анатоліївна ; Нац. трансп. ун-т. – Київ, 2015. – 21 с.

13. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) [та ін.]. – 2011. – 692 с.

14. Системи управління якістю. Вимоги : (ISO 9001 : 2015, IDT) : ДСТУ ISO 9001 : 2015. – чинний від 2016 – 07 – 01. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – (Національний стандарт України). – Режим доступу :

15. Калита П. Я. Український шлях до європейської досконалості. Якість як національна ідея / П. Я. Калита. – Київ, 2006. – 80 с.

16. Великий енциклопедичний юридичний словник [Текст] / [за ред. акад. НАН України Ю. С. Шемшученка]. – К. : Юрид. думка, 2007. – 992 с.

17. Електронне навчання // Вікіпедія. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki>.

18. Харрінгтон Д. Управление качеством в американских корпорациях :

[сокр. пер. с англ.] / Д. Харрингтон ; авт. вступ. ст. и науч. ред. Л. А. Конарева.

– М. : Экономика, 1990. – 272 с.

19. 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).

20. Босак Х. З. Організаційно-правові засади проходження державної служби в органах внутрішніх справ України : автореф. дис канд. юрид. наук 12.00.07 / Босак Христина Зеновіївна ; Приват. вищ. навч. закл.

«Львів. ун-т бізнесу та права». – Львів, 2012. – 19 с.

21. 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 // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 40. – Ст. 2021.

22. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні : указ Президента України від 26 лют. 2016 р. № 68/2016. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/68/2016>.

23. Про затвердження Національної стратегії у сфері прав людини : указ Президента України від 25 серп. 2015 р. № 501/2015 // Урядовий кур'єр. – 2015. – № 160.

24. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : постанова Кабінету Міністрів України від 23 лист. 2011 р. № 1341 // Офіційний вісник України. – 2011. – № 101. – Ст. 3700.

25. Корупційні ризики в діяльності державних службовців : роз'яснення Міністерства юстиції України від 12 квіт. 2011 р. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0026323-11>.

26. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і

голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2009. –1383 с.

27. Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014-2017 роки : закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1699-VII. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1699-18>.

28. Про запобігання корупції : закон України від 14 жовт. 2014 р.

№ 1700-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 40. – Ст. 404.

29. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 11 лют. 2016 р. № 65. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248839311>.

30. Про затвердження Плану заходів із впровадження Національної рамки кваліфікацій на 2016 – 2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 груд. 2016 р. № 1077. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1077-2016-%D1%80>

31. Паспорт професії. Професійний стандарт: Журналіст мультимедійних видань засобів масової інформації (скорочена версія). – Режим доступу :

[http://mon.gov.ua/content/%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%](http://mon.gov.ua/content/%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%82%D0%B0/%D0%92%D0%B8%D1%89%D0%B0/passport-journalist.pdf)

[96%D1%82%D0%B0/%D0%92%D0%B8%D1%89%D0%B0/passport-journalist.pdf](http://mon.gov.ua/content/%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%82%D0%B0/%D0%92%D0%B8%D1%89%D0%B0/passport-journalist.pdf).

32. Стандарти європейського врядування : навч. посіб. / авт. кол. : І. А. Грицяк, О. Ю. Оржель, С. М. Гладкова [та ін.] ; за заг. ред. І. А. Грицяка. – Київ : НАДУ, 2011. – 184 с.

33. Європейський Союз у ХХІ столітті: функціонування та розвиток : монографія / кол. авт. ; за заг. ред. В. С. Загорського, О. Я. Красівського. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. – 632 с.

34. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки : закон України від 09 січ. 2007 р. № 537-V // Відомості Верховної Ради України. – 2007. – № 12. – Ст. 102.

35. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : указ Президента

України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015 // Урядовий кур'єр. – 2015. – № 6.

36. Дрешпак В. М. Досвід реалізації проектів з розвитку системи надання електронних адміністративних послуг у Дніпропетровській області / В. М. Дрешпак, О. А. Вискуб. – Режим доступу : [http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2014-01\(11\)/20.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2014-01(11)/20.pdf).

37. Концепція Kyiv Smart City. – Режим доступу : http://kscf.in.ua/Smart_City_UKR_Print_final.pdf.

38. Корсунська Л. М. Корейська концепція SMART-освіти: загальне навчання, цифрові підручники і SMART-школи / Л. М. Корсунська. – Режим доступу : [file:///C:/Users/Hp%20Pavilion%20g6/Downloads/Otros_2013_11_17%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Hp%20Pavilion%20g6/Downloads/Otros_2013_11_17%20(3).pdf).

39. Бжуска Я. Розумна спеціалізація регіону / Я. Бжуска, Я. Пика. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/25888/1/64-357-362.pdf>.

40. Управління у Львові стане ефективнішим – у місті стартує проект «Smart city». – Режим доступу : <http://lvbs.com.ua/uk/news/587>.

41. Педагогічний експеримент «Розумники» (Smart kids). – Режим доступу : <http://rozumniki.com/info/experiment/>