

ББК 65. 422 (4 Укр)

МАМАТОВА Тетяна Валеріївна,
канд. екон. наук, доц. каф. менеджменту та
управління проектами, Дніпропетровський
регіональний інститут державного
управління Національної академії
державного управління при Президентові
України,
E-mail: mamatova@consyst.dp.ua

МОДЕЛЬ ЗНАНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ЯКОСТІ ДЛЯ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пропонується та графічно подається структура моделі знань у сфері якості для службовців органів публічного адміністрування. На підставі дослідження змістовного наповнення елементів моделі визначаються складові навчальних програм підвищення компетентності службовців органів публічного адміністрування у сфері якості. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю суттєвого підвищення якості надання публічних послуг.

Ключові слова: модель знань, публічне адміністрування, система «глибинних знань», службовець, якість, управління якістю.

***Маматова Т. В.* Модель знань в сфері управління на основі якості для службовців органів публічного адміністрування**

Предлагается и графически представляется структура модели знаний в сфере качества для служащих органов публичного администрирования. На основе исследования содержательного наполнения элементов модели определены элементы учебных программ повышения компетентности служащих органов публичного администрирования в сфере качества. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью существенного повышения качества оказания публичных услуг.

Ключевые слова: модель знаний, публичное администрирование, система «глибинних знань», служащий, качество, управление качеством.

Mamatova T. V. Quality knowledge model in the sphere of management for the public servants

The structure of the quality knowledge model for the public servants is proposed and graphically envisioned. On basis of the research the substantial filling of the model's elements of the elements of the public servants' competence improvement training programs were identified. The research actuality is conditioned on the necessity of the public services' quality improvement.

Key words: knowledge model, public administration, Profound Knowledge system, public servant, quality, quality management.

Постановка проблеми. Переведення органів публічного адміністрування в такий стан, у якому їх діяльність починає реалізовуватися як надання якісних послуг з урахуванням вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000, передбачає передусім значні зміни організаційної культури, що мають базуватися на навчанні персоналу у сфері управління на основі якості. На думку спеціалістів британського Інституту забезпечення якості¹, «якість має потребу в значно більшій кількості фахівців, обізнаних з процесами управління організаціями на найвищому рівні та сучасними вимогами щодо них, таких, що мають гнучке мислення, спроможність на забезпечення комплексного охоплення всіх сторін діяльності складних організацій. Вони мають розуміти людський вимір динаміки розвитку корпоративних культур, бачити масштаби та значення всього спектра внутрішніх та зовнішніх відносин, що існують в організації» [42, с. 21]. Тому постає питання про формування моделі знань у сфері якості для службовців органів публічного адміністрування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У фаховій літературі з управління на основі якості питанням навчання та підвищення компетентності персоналу приділяється значна увага [8; 12 – 14; 34]. Ця тема постійно входить до кола питань, що розглядаються на засіданнях окремих секцій міжнародних конгресів та конференцій з якості [35 – 36; 43 – 44]. Останнім часом збільшилась кількість публікацій, присвячених управлінню знаннями (Knowledge Management) [5; 10; 15;

¹ Institute of Quality Assurance (IQA) – провідна професіональна організація у сфері якості у Великій Британії, заснована у 1919 р. як Інститут технічної експертизи.

17; 22; 32], концепції «організації, що навчається» (Learning Company) [16; 26] та побудові моделей знань для фахівців різноманітних сфер діяльності [7; 16; 41].

Умови, яким має відповідати навчання менеджерів з якості в державних установах ЕС визначені в «Схемі реєстрації EOQ, правила та посібник. Менеджер систем якості в державному управлінні EOQ» (EOQ Registration Scheme, Rules & handbook. EOQ Quality Systems Manager in Public Administration) [37]. У наших попередніх роботах розглядалися проблеми підготовки фахівців організацій суспільного сектора у сфері управління якістю [19].

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Але структура та змістове наповнення елементів моделі знань у сфері якості для службовців органів публічного адміністрування у вітчизняній фаховій літературі з державного управління ще не висвітлювались.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на це, метою статті є формування моделі знань у сфері якості для службовців органів публічного адміністрування, що конкретизується в таких завданнях:

- запропонувати та графічно представити структуру моделі знань у сфері якості для службовців органів публічного адміністрування;
- на підставі дослідження змістовного наповнення елементів моделі визначити складові навчальних програм підвищення компетентності службовців органів публічного адміністрування у сфері якості.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах якість стає фундаментальною галуззю знань, яка підлягає всебічному вивченню [Бойцов; Іняц]. Ця галузь далеко виходить за межі інформації, яку містять правові та нормативно-технічні документи, а також різні керівні методики. На сторінках звіту «Бачення – 2020» («2020 – Vision»), підготовленого IQA, наголошується, що за останні двадцять років межі спеціальності, пов'язаної із забезпеченням якості суттєво розширилися [42]. Ураховуючи ці тенденції, пропонуємо модель знань у сфері управління на основі якості для органів державного контролю, яка має складатись з чотирьох елементів за трьома рівнями організаційної культури – поверхневим, підповерхневим та глибинним (рисунок):

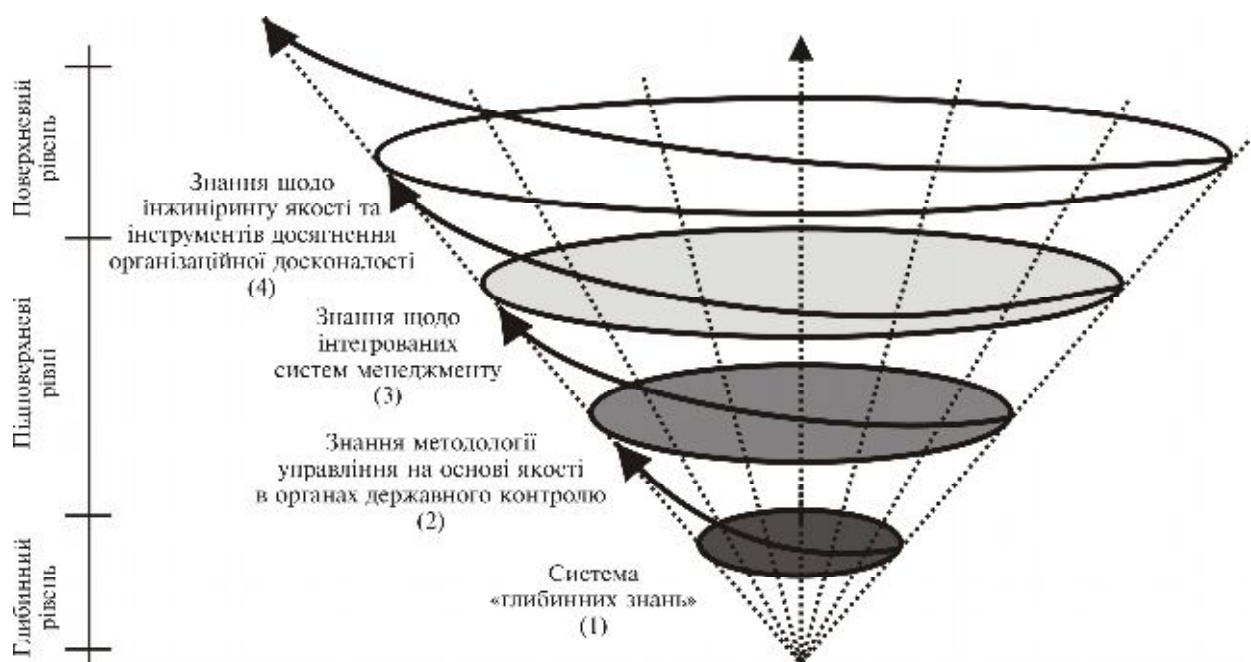
1. Система «глибинних знань».

2. Знання, пов'язані з реалізацією методології управління на основі якості в органах публічного адміністрування.

3. Знання з інтегрованих систем менеджменту.

4. Знання з інжинірингу якості та інструментів досягнення організаційної досконалості.

Система «глибинних знань». Е. Демінг² наголошував: «Із забезпеченням якості за звичаєм пов'язують руйнування штурмівщини, автоматизацію, комп'ютеризацію, упровадження методів управління за цілями (МВО), справедливу оплату праці, бездоганну роботу, повну відсутність дефектів. Це неправильно! Тут бракує важливої складової – наявності глибинних знань» [28, с. 71].



Модель знань у сфері управління на основі якості для службовців органів публічного адміністрування

За Е. Демінгом глибинні знання потрібні для того, щоб створювати тривкі й водночас гнучкі організаційні структури, де гармонійно переплітаються технічний, матеріальний і соціальний, людський виміри [21]. Він пропонував як основу для організацій, що прагнуть і мають можливість до змін, «систему глибинних знань» (Profound Knowledge) [28; 39; 47]. Пропонуючи свою «систему глибинних знань», Демінг визначав такі чотири складові: системний підхід; знання щодо варіабельності

² Едвард Демінг (1900–1993) – один з найбільш впливових у світі теоретиків та практиків управління на основі якості, його вважають «батьком японського економічного дива».

(«статистичне мислення»); теорію пізнання («управління знаннями»); управлінську психологію.

Системний підхід. За словами директора з TQM військово-морського флоту США, «найбільш вагомим вкладом доктора Демінга у функціонування бізнесу, а також урядових установ цієї країни можна вважати його підхід, заснований на розгляді будь-якої організації як системи» [28, с. 67]. Під час вивчення основ теорії систем та системного мислення як складової «глибинних знань» важливим є як аналіз різноманітних поглядів на теорію систем та її застосування в управлінні організаціями, так і надання уявлення про тісний зв'язок системного й процесного підходів. Е. Демінг навіть наполягав на такому визначенні поняття «система» в межах управління на основі якості: система – «це послідовність функцій або видів діяльності (підпроцесів) усередині організації, які працюють спільно для досягнення мети організації» [21, с. 158].

Опанування сучасних підходів до системного інжинірингу можна починати з вивчення основних положень стандарту ISO/IEC 15288:2002 «Системний інжиніринг. Процеси життєвого циклу систем» (Systems engineering – System life cycle processes) [40], який є фактично першим міжнародним стандартом, де всебічно з точки зору організації процесів життєвого циклу розглядаються методологічні принципи проектування систем. Документ створений на основі досвіду проектування складних систем в оборонно-промислових комплексах та великих комерційних корпораціях розвинутих країн. Основна схема стандарту яскраво демонструє взаємопроникнення системного підходу, управління процесами, управління на основі якості та управління проектами.

Знання про варіабельність («статистичне мислення»). Навчання за цим напрямом має на меті формування уявлення щодо варіативності світу та розуміння підходів до зменшення варіацій. Ще з 60-х рр. XX ст. під час забезпечення якості значна увага приділяється статистичному управлінню процесами, що визначають як складову «статистичного мислення». Статистичним відділенням Американського товариства якості (ASQ) у 1996 р. запропоноване таке визначення: «Статистичне мислення – це філософія навчання та дій, що ґрунтується на таких фундаментальних принципах: будь-яка робота здійснюється в системі взаємопов'язаних процесів; в усіх процесах є варіації; розуміння та зниження варіацій – ключ до успіху» [3, с. 24].

Важливим висновком теорії статистичного мислення у сфері державного управління є такий: рішення (навіть закони) мають прийматись тільки за умов того, що розбіжності в значеннях на виході системи не задовольняють зацікавлені сторони та система не може за допомогою власних ресурсів здійснити поліпшення.

Теорія пізнання та сучасні підходи щодо «управління знаннями». Роль теорії пізнання є надзвичайно важливою для розуміння концепції безперервного поліпшення. До останнього часу в управлінні якістю панували ідеї «оптимальної якості», тобто визначення того рівня якості, поліпшувати який не є доцільним. Така точка зору передбачала обмеженість ресурсів і не враховувала, що отримання нових знань істотно розширює можливості пошуку нових рішень. Нові знання постійно змінюють бачення оптимального рівня якості й спрямовують його в бік інтересів споживача. У межах вивчення даної складової системи «глибинних знань» пропонується розвивати навички активного вивчення нового [22; 26], спрямовувати персонал організації на перетворення її на «проактивну компанію» [10; 26] та «організацію, що навчається».

Термін «організація, що навчається» є широко розповсюдженим у Європі та США з 1990-х рр. Одна з відомих у нас концепцій «організації, що навчається» належить американцю П. Сенге [26], інша, «європейська», була розроблена декількома авторами: Т. Бойделом, Н. Діксоном і П. Сенджем [16]. Концепція П. Сенге базується на п'яти «вміннях організації» (табл. 1).

Таблиця 1

П'ять «вміннь організації» за П. Сенге

«Уміння організації»	Коментар
Перше «вміння» – майстерність в удосконаленні особистості	Більшість людей починає «берегти сили» вже в 30 років, втрачають відданість справі, відчуття особистої значущості та захоплення. Однак лише окремі організації заохочують своїх співробітників до руху вперед, інші в результаті мають невикористані ресурси, які марно втрачаються
Друге «вміння» – інтелектуальні моделі	Моделі як стереотипи у відношенні до різних управлінських ситуацій так саме вкорінені в нас, як і загально побутові. Саме тому більшість гарних управлінських ідей так і залишаються невітленими в життя
Третє «вміння» – загальне бачення	Більшість керівників не надає значення тому, що їх особисте бачення розвитку організації незрозуміле й не поділяється всіма співробітниками. На думку П. Сенге, завдяки загальному баченню люди навчаються не тому, що їм так наказали, а тому, що вони

	цього бажають
Четверте «вміння» – групове навчання	У даному випадку мова йде не лише про тренінги або семінари, але й про вільний обмін думками в групах – діалог. П. Сенге вважає, що саме діалог між співробітниками приводить до таких «прозрінь», які можуть бути абсолютно не доступні для кожного окремо
П'яте «вміння» – системне мислення	На думку П. Сенге, без цієї дисципліни всі інші «вміння» залишаються розрізненими заходами, модною новиною науки управління. При цьому життєво важливо, щоб усі п'ять «умінь» розвивалися не окремо, а системно

«Організація, що навчається» передбачає, що навчання – це не просто накопичення знань, а осмислений розвиток уміння їх використовувати. Існує багато поглядів щодо ознак, якими має володіти організація для того, щоб вважатися такою, «що навчається». Автори «європейської» концепції пропонують 11 характеристик «організації, що навчається» (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристики «організації, що навчається» відповідно до «європейської» концепції

Характеристика	Коментар
1. Підхід «що навчається» до розробки стратегії	Стратегія і політика організації розглядаються як процеси з безперервним перебігом. Бізнес-плани постійно змінюються, удосконалюються з урахуванням нових фактів, що виникають
2. «Партісіпативна» політика управління	Співробітники організації беруть участь у розробці стратегії та політики організації. Політика організації віддзеркалює цінності всього колективу, а не лише керівництва
3. Інформаційна відкритість	Інформація більшою мірою використовується для розуміння того, що відбувається, з метою прийняття праних рішень, а не як основа для винагород або покарань
4. Облік і контроль діяльності організації	Системи обліку, бюджетування та аналізування розробляються таким чином, щоб вони були корисними в процесі навчання та вдосконалення людей. Фінансові системи будуються таким чином, щоб кожен співробітник відчував відповідальність за ті ресурси, які знаходяться в його розпорядженні
5. Внутрішній обмін послугами	Кожний підрозділ водночас постачає й споживає послуги. Підрозділи мають реальні можливості для того, щоб діяти за власним розумінням
6. Гнучкі механізми винагороди	Поняття «винагорода» розглядається ширше, ніж оплата праці. Усі співробітники залучені до процесу визначення оптимальних форм винагороди. Головний принцип визначення винагороди – внесок співробітника в загальні результати діяльності організації
7. Структура, що надає співробітникам можливості	Підрозділи й інші «межі» структурних елементів організації розглядаються скоріше як термінова структура, яку в разі необхідності можна змінювати. Посади й ролі в організації розподілені таким чином, що створюються умови для

	експериментів і зростання. Організація має звіт регламентів і процедур, хоча вони і не мають вирішального значення та завжди можуть бути змінені після відповідного обговорення
8. Постійне «сканування» навколишнього середовища	До обов'язків кожного співробітника входить збирання інформації для організації того, що відбувається за її межами. На кожних зборах співробітників розглядаються події, що відбуваються в її бізнес-оточенні
9. Спільні проекти організації та пов'язаних груп	Організація вибудовує партнерські відносини із постачальниками та споживачами послуг. Організація стає ініціатором здійснення спільних проектів із споживачами, постачальниками, не втрачаючи можливості спільного навчання
10. Клімат, що сприяє навчанню	Головний принцип роботи кожного співробітника організації – завжди прагнути до вивчення та вдосконалення того, що робиш. Кожен співробітник має право на помилку. Співробітники розпоряджаються часом, щоб обговорювати й аналізувати практику, навчатися на власному досвіді
11. Постійне саморозвинення кожного співробітника	На кожного співробітника визначається бюджет для його саморозвитку; він самостійно обирає потрібні для себе теми. В організації заохочується вміння брати на себе відповідальність. Індивідуальні потреби в навчанні кожного співробітника є центральним ланцюгом планування його кар'єри

Управлінська психологія. На спеціалізованих семінарах щодо опанування «глибинних знань» за Е. Демінгом [39; 47] вивчення даної складової передбачає: презентацію точок зору різних авторів на мотиваційні теорії; опанування методик, що працюють на фізичному та емоційному рівнях, з метою подолання опору змінам під час упровадженні в організації підходів управління на основі якості, підвищення самооцінювання співробітників, розвитку навичок роботи в команді; ознайомлення з методами гештальтпсихології³.

Таким чином, опанування «глибинних знань» сприяє впровадженню системного підходу до управління на основі якості, що враховує варіабельність усіх процесів, а також можливостей людей, їх поведінкові особливості, у тому числі прагнення до досягнення результатів, отримання визнання та радості від роботи.

Для державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування складові елементи моделі знань, пов'язані з реалізацією методології управління на основі якості, в умовах нової економіки пропонуємо формувати відповідно до системної моделі методології управління на основі якості, яка складається з чотирьох елементів: методологія сфери діяльності; методологія всеохопного управління на

³ Гештальтпсихологія – розділ психології, що вивчає цілісні структури свідомості, образи. Основне положення: явище як ціле не є простою сумою його часток.

основі якості (TQM); методологія процесного підходу; методологія управління проектами [20]. При цьому необхідно враховувати той факт, що більшість фахівців органів публічного адміністрування, діяльність яких спрямована на реалізацію державної політики у відповідній сфері, не маючи спеціалізованої освіти у сфері публічного адміністрування, мусять постійно підвищувати свою компетентність на спеціалізованих курсах і тренінгах системи короткотермінового навчання керівних кадрів, у системі дистанційного навчання державних службовців та завдяки самоосвіті.

За опанування *всеохопного управління на основі якості (TQM)*, на нашу думку, основну увагу бажано приділяти вивченню загальної схеми оцінювання (CAF) [46] та підходів щодо зміни організаційних цінностей – формуванню культури якості.

Вивчення *процесного підходу* передбачає: ознайомлення з основами методології поліпшення бізнес-процесів на основі вивчення основних положень робіт Б. Андерсена [6] та Дж. Харрінгтона [30]; опанування аспектів практики процесного підходу, інформація про яку міститься в численних публікаціях вітчизняних та закордонних авторів та розміщується на відповідних веб-сайтах; розвиток навичок статистичного управління процесами на базі статистичного мислення.

Багаторічне успішне впровадження процесного підходу в його сучасному розумінні свідчить про те, що він є універсальним, застосовним до організацій будь-якої сфери діяльності. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду створення систем забезпечення якості публічних послуг на основі процесного підходу [24 – 25; 30; 38; 45] дозволяє відзначити, що саме такий підхід орієнтує організацію на визначення потреб клієнта-споживача, раціональне використання ресурсів, надає можливість створення систем моніторингу якості діяльності та закладає підґрунтя для здійснення бенчмаркінгу процесів.

Управління проектами. Модель знань з управління проектами Міжнародної асоціації управління проектами (International Project Management Association, IPMA) розроблена на основі аналогії з соняшником. У словнику-довіднику з питань управління проектами наведено такий опис моделі: «Земля, в якій проростає соняшник, є корпоративною культурою, коріння соняшника символізує програми розвитку організації і досягнення поставлених цілей. Стебло символізує культуру проектного менеджменту, яка живить квіти. Квіти містять сферу об'єктів проектного

менеджменту – насіння соняшника, сферу процесів і функцій проектного менеджменту – листя соняшника і сферу системної інтеграції – сферу серцевини – зв'язки насіння та листя. У кожній з цих сфер працює своя система інтерпретації знань і зв'язку між ними» [27, с. 524]. Модель також містить «додаткові квіти» – об'єкти і процеси підготовки й аналізу проектів, інвестиційні інструменти проектного менеджменту, національні особливості проектного менеджменту (законодавче оточення, специфічні елементи культури управління тощо). У поточній версії Опису базових елементів компетентності проектних менеджерів IPMA (IPMA Competence Baseline) міститься 28 основних і шість додаткових елементів знань.

Знання про інтегровані системи менеджменту. Цей блок має містити знання про зміст та основні вимоги міжнародних стандартів щодо систем менеджменту, а також про створення інтегрованих систем менеджменту, які враховують вимоги двох чи більше стандартів. У суспільному секторі найбільш поширеною є інтеграція вимог стандартів ISO серії 9000⁴ (управління якістю), ISO серії 14000 (управління навколишнім середовищем), OHSAS серії 18000 (управління професійною безпекою та здоров'ям) та SA 8000 / ISO серії 26000 (управління соціальною відповідальністю). У 2008 р. опубліковане нове видання, підготовлене цільовою групою ISO з інтегрованого застосування стандартів із систем менеджменту (ISO/TMB TF IUMSS⁵). Основне завдання видання (книга + компакт-диск) – допомогти організаціям усіх сфер діяльності інтегрувати численні стандарти із систем менеджменту у своїй діючій системі управління, незалежно від того, ким ці стандарти розроблені – ISO чи іншими організаціями [40].

Блок знань про інтегровані системи менеджменту має допомогти фахівцям: установити співвідношення вимог стандартів щодо систем менеджменту з призначенням діючої в організації системи; виявити та узгодити різні вимоги стандартів щодо систем менеджменту та побудувати схему бізнес-процесів, що стане основою для інтегрування; створити загальний підхід до об'єднання різних елементів та вимог стандартів щодо систем менеджменту на основі бізнес-процесів та управління ризиками і можливостями.

⁴ Нова версія міжнародного стандарту із систем управління якістю ISO 9001:2008, опублікована 14 листопада 2008 р. Надання чинності оновленому ДСТУ ISO 9001 очікується в 2009 р.

⁵ Integrated Use of Management Systems Standards – IUMSS.

Знання про інжиніринг якості та інструментів досягнення організаційної досконалості. На сьогодні у світі апробовано понад 1000 відповідних методик [30], найбільш поширені з них увійшли до рекомендацій міжнародного стандарту ISO TR 10014:2006, а саме: «класичні» та «нові» інструменти управління якістю; концепції «Шість сигма», «Ощадливе управління» та їх поєднання – Lean Six Sigma; філософія «5S».

«Шість сигма» (Six Sigma) – це концепція постійного вдосконалення, основу якої становить оцінювання відхилень фактичних показників процесу від кривої нормального розподілу відхилень [1; 9]. Значна частина багатьох проектів упровадження системи «Шість Сигма» дає кілька потужних інструментів, що допомагають команді, яка працює над проектом, упевнитися в тім, що їх вибіркові дані коректні й дійсно визначають фактори, що мають найбільший вплив на результат діяльності.

«Ощадливе управління» (Lean manufacturing) сформувалося на японських підприємствах і ґрунтується на тому, що висока організованість як основних, так і допоміжних процесів, дозволяє підприємству заощадити значний обсяг ресурсів. Хоча за концепцією «Ощадливе управління» мають на увазі принципово нові підходи до культури менеджменту й організації підприємства, вона також пропонує набір інструментів, які дозволяють здешевлювати і прискорювати процеси. Пройшовши багаторазову апробацію на підприємствах як виробничої, так і невиробничої сфер, концепція «Ощадливе виробництво» підтвердила свою універсальність. У результаті назва «Ощадливе виробництво» трансформувалася в «Lean» – «Ощадливе управління» [4; 11; 33].

У концепції Lean Six Sigma відповіді на питання «як організувати діяльність?» узяті з концепції «Шість сигма», а на питання «що робити?» в основному з концепції «Ощадливе управління». При цьому концепція Lean Six Sigma використовує об'єднаний набір вимірюваних показників (метрик) і об'єднаний набір методів та інструментів реалізації вдосконалення [29].

Для покращання оточення, робочого місця, організаційної зони може застосовуватись підхід, що має назву «5S» [2; 23]. Японці виходять з того, що порядок навколо нас і порядок в наших думках – взаємопов'язані: чим краще організовано наше оточення, тим продуктивніші й ефективніші наші думки. Тому є

сене постійно витрачати зусилля на організацію й підтримку порядку, для чого й пропонуються п'ять процедур: Seiri / Structurize / Організованість (1); Seiton / Systematize / Акуратність (2); Seiso / Sanitize / Чистота (3); Seiketsu / Standardize / Стандартизація (4); Shitsuke / Self-discipline / Дисципліна (5). Поєднання усіх «5S» створює підставу для постійного вдосконалення оточення людей у процесі трудової діяльності та породжує неповторний творчий клімат, який дозволяє людям отримати задоволення від праці.

Отже, можемо визначити складові моделі знань у сфері управління на основі якості для службовців органів публічного адміністрування (табл. 3).

Висновки. Таким чином, у даній публікації запропонована та графічно представлена структура моделі знань у сфері якості для службовців органів публічного адміністрування та на підставі дослідження змістовного наповнення елементів моделі визначені складові навчальних програм підвищення компетентності службовців органів публічного адміністрування у сфері якості.

Таблиця 3

**Складові навчальних програм підвищення компетентності
службовців органів публічного адміністрування у сфері якості**

Рівні моделі знань		Складові за рівнями моделі знань
Поверхневий	Знання про інжиніринг якості та інструменти досягнення організаційної досконалості	Посилання на найбільш застосовні інструменти містяться у міжнародному стандарті ISO TR 10014:2006
Підповерхневий	Знання про інтегровані системи менеджменту	ISO серії 9000
		ISO серії 14000
		Інші стандартизовані системи менеджменту
		Інтеграція систем менеджменту
	Знання методології управління на основі якості в органах публічного адміністрування	Методологія публічного адміністрування
		Всеохопне управління на основі якості (TQM)
Процесний підхід		
Глибинний	Система «глибинних знань»	Управління проектами
		Системний підхід
		Знання про варіабельність («статистичне мислення»)
		Теорія пізнання («управління знаннями»)
		Управлінська психологія

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Вважаємо за доцільне проведення подальших досліджень у таких напрямках:

– наукове обґрунтування механізму впровадження запропонованої моделі знань в органах публічного адміністрування України;

– опис упровадження моделі знань у сфері управління на основі якості для органів публічного адміністрування як процесу з визначенням критеріїв його ефективності та результативності;

– розроблення методичних рекомендацій щодо оцінювання рівня компетентності службовців органів публічного адміністрування у сфері управління якістю.

Список використаних джерел

1. **Адлер, Ю. П.** «Шесть сигма»: еще одна дорога, ведущая к храму / Ю. П. Адлер, Шпер В. Л. // Методы менеджмента качества. – 2000. – № 10. – С. 15 – 23.
2. **Адлер, Ю. П.** Восемь принципов, которые меняют мир / Ю. П. Адлер // «Стандарты и качество». – 2001. – № 5–6. – С. 49 – 61.
3. **Адлер, Ю. П.** На пути к статистическому управлению процессами / Ю. П. Адлер, Шпер В. Л. // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 3. – С. 23 – 28.
4. **Адлер, Ю. П.** Ощадливого Бог береже (про ощадливе виробництво та П'ять великих японських систем управління персоналом) / Ю. П. Адлер // Світ якості України. – 2004. – № 2. – С. 10 – 14.
5. **Адлер, Ю. П.** Управление знаниями : новые акценты поиска конкурентных преимуществ / Ю. П. Адлер, Е. О. Черных // Стандарты и качество. – 2002. – № 6. – С. 48 – 55.
6. **Андерсен, Б.** Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Бьорн Андерсен ; пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
7. **Бабаєв, І. А.** Шлюзова модель системи знань в управлінні проектами / І. А. Бабаєв, С. Д. Бушуєв // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Східноукраїнський державний університет, 2001. – № 1 (3). – С. 54 – 60.

8. **Бойцов, Б. В.** Комплексная система непрерывного образования в области качества / Б. В. Бойцов, Ю. В. Шленов, В. Н. Азаров // Стандарты и качество. – 2001. – № 10. – С. 9 – 14.
9. **Брю, Г.** Шесть сигм для менеджеров / Грег Брю ; пер. с англ. В. Н. Егорова. – М. : Фаир-прессс, 2004. – 272 с.
10. **Вавжиняк, Б.** Управління знаннями – виклик майбутнього / Богдан Вавжиняк. – Режим доступу : www.management.com.ua.
11. **Вумек, Дж. П.** Бережливое производство : Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании : пер. с англ./ Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с.
12. **Гличев, А. В.** Система непрерывного образования в области качества : какой ей быть? / А. В. Гличев // Стандарты и качество. – 2001. – № 12. – С. 90 – 93.
13. **Горбашко, Е. А.** Качество образования в системе обучения управлению качеством / Е. А. Горбашко // Стандарты и качество. – 2001. – № 10. – С. 20 – 23.
14. **Качалов, В. А.** Повышение квалификации специалистов в области менеджмента качества / В. А. Качалов // Стандарты и качество. – 2001. – № 10. – С. 52 – 55.
15. **Кларк, Э.** Управление знаниями: польза от применения опыта в области качества / Энтони Кларк // Стандарты и качество. – 2001. – № 11. – С. 116 – 120.
16. **Коротков, Э. М.** Концепция обучающейся организации / Э. М. Коротков. – Режим доступу : www.elitarium.ru.
17. **Коулсон-Томас, К.** Качество в обществе, основанном на знаниях / Колин Коулсон-Томас // Европейское качество. – 2003. – № 1–2. – С. 50 – 57.
18. **Литвиненко, Г. А.** Національний компонент бази знань з управління проектами / Г. А. Литвиненко // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Східноукраїнський державний університет, 2001. – № 1 (3). – С. 75 – 77.
19. **Маматова, Т.** Проблемы подготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в сфері управління якістю / Тетяна Маматова // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Д. : Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. УАДУ, 2002. – Вип. 3 (9). – С. 190 – 201.

20. **Маматова, Т.** Системная модель методологии управления на основе качества в условиях новой экономики / Татьяна Маматова // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Східноукраїнський державний університет, 2004. – № 2 (10). – С. 48 – 55.

21. **Нив, Г.** Пространство доктора Деминга : в 2 кн. / Генри Нив ; пер. с англ. Ю. П. Адлера и В. Л. Шпера. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – Кн. 2. – 152 с.

22. **Нонака, И.** Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах : пер. с англ. / Икуджиро Нонака, Хиротака Такеучи. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 386 с.

23. **Растимешин, В. Е.** Упорядочение. Путь к созданию качественного рабочего места : практ. пособие / В. Е. Растимешин ; Т. М. Куприянова ; под общ. ред. д-ра техн. наук В. Н. Шлыкова. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. – 174 с.

24. **Рач, В. А.** Побудова базових (пріоритетних) процесів податкової інспекції / В. А. Рач, О. В. Михальова // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Східноукраїнський державний університет, 2002. – № 2 (5). – С. 81 – 84.

25. **Репин, В. В.** Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.

26. **Сенге, П.** Пятая дисциплина : искусство и практика самообучающейся организации : пер. с англ. / Питер Сенге. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 408 с.

27. **Словник-довідник** з питань управління проектами / С. Д. Бушуев ; Українська асоціація управління проектами. – К. : Видавничий дім «Деловая Украина», 2001. – 640 с.

28. **Смааланд, С.** Доктор У. Едвардс Деминг – отец революции в области качества / Стин Смааланд // Европейское качество. – 2002. – № 3. – С. 66 – 71.

29. **Фомичев, С. К.** Концепции «Шесть сигм» и «Бережливое управление» : звездный союз / С. К. Фомичев, Н. И. Скрябина, О. Ю. Уразлина // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 6. – С. 16 – 20.

30. **Харрингтон, Дж.** Оптимизация бизнес-процессов (документирование, анализ, управление, оптимизация) / Джеймс Харрингтон, К. С. Эсселинг, Харм ван Нимвеген. – С-Пб. : Изд-во «Азбука», 2002. – 328 с.
31. **Чайка, И.** О стандарте ИСО 9001:2008 и политике введения его в действие / Иван Чайка // Стандарты и качество. – 2008. – № 11. – С. 26 – 29.
32. **Шпак-Левенберг, Г.** Управление знаниями / Галина Шпак-Левенберг // Стандарты и качество. – 2002. – № 11. – С. 58 – 60.
33. **Эльюкал, Дж.** Создание экономного, высокоэффективного предприятия на основе принципов Lean / Джеймс Эльюкал // Европейское качество. – 2003. – № 1 – 2 – С. 58 – 67.
34. **Ягодзінський, В.** Інтегроване навчання персоналу як аспект удосконалення бізнесу / Віктор Ягодзінський // Світ якості України. – 2004. – № 3. – С. 26 – 28.
35. **Business Excellence : Make it happen! : Proceedings The 7th TQM World Congress, Verona, Italy, 25 – 27 June 2002.** – Verona : Sinergie-CUEIM. – 2002. – Vol. 1. – 745 p.
36. **Competitiveness through Excellence – Challenge for Europe : Proceedings The 51st EOQ Congress, Prague, Czech Republic, 22 – 23 May 2007.** – М. : EOQ-CzSQ. – 2007. – (CD. -)
37. **EOQ Registration Scheme, Rules & Handbook.** EOQ Quality Systems Manager in Public Administration. – Access mode : www.eoq.org.
38. **Foster, S. T. JR.** The Role of Quality Tools in Improving Satisfaction with Government / S. Thomas Foster JR., Larry W. Howard, Patrick Shannon. – Access technique : www.asq.org.
39. **Horn, S.** Deming's System of Profound Knowledge / Steve Horn. – Access mode : home.clara.net.
40. **International Organization for Standardization : ISO/TC 176/SC2.** – Access mode : www.iso.org.
41. **Lisiecka, K.** Competence Model of Organizations for Building the Competitive Superiority (on the Example of Certificating Unit) / Kristina Lisiecka // Proceedings. The 48th EOQ Congress, Moscow, 2004. – (CD. – ROM).
42. **Murrey, D.** Quality prospective. – «2020 vision» / Devid Murrey // Quality World. – January. – 2004. – P. 19 – 21.

43. **Quality** and Innovations : the Path to Higher Standards of Living : Proceedings The 48th EOQ Congress, Moscow, Russia, 07 – 09 September 2004. – M. : EOQ-VOQ. – 2004. – (CD. – ROM).

44. **Quality** Today & Beyond : Abstracts The 17th International Conference of the Israel Society for Quality, Jerusalem, Israel, 18 – 20 November 2008. – Jerusalem : ISAS International Seminars. – 169 p.

45. **Striving** for Continuous Improvement : The Experience of U.K. Local Government Services. – Access mode : www.asq.org.

46. **The Common** Assessment Framework (CAF). Improving an organization through self-assessment. – European institute of Public Administration, 2006. – 50 p. – Access mode : www.eipa.eu.

47. **The Power** of Profound Knowledge. – Access mode : www.scherkenbah.com.