

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ

©2019 ЄВТУШЕНКО Г. І., МОРОЗ О. О.

УДК 351.08:005(4ЄС+477)  
JEL: G20; O52

### Євтушенко Г. І., Мороз О. О. Управління персоналом на державній службі: європейські стандарти

Мета статті полягає в розкритті особливостей європейських стандартів управління персоналом на державній службі з метою їх впровадження в Україні. Виявлено головні проблеми, які виникають при наданні якісних послуг органами державної влади. Виділено дві групи європейських стандартів управління персоналом: 1) стандарти серії ISO 9000, стандарти TQM (Total Quality Management), модель EFQM, модель CAF, «Investors in People», SA 8000 «Social Accountability»; 2) стандарти, які визначають інноваційні концепції, практики та підходи впровадження кадрових технологій: управління талантами та лідерством, управління знаннями, методи підбору персоналу, а також скринінг, хедхантинг, рекрутинг, Executive Search, методика LAB-profile, метод використання гнучкого графіка роботи персоналу тощо. Для впровадження європейських стандартів та забезпечення ефективного управління людськими ресурсами у сфері державної служби в Україні було розроблено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах і план заходів щодо її реалізації. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є доведення необхідності проведення реформ у інших сферах державного управління.

**Ключові слова:** державна служба, управління персоналом, європейські стандарти, якість послуг, ефективність державної служби.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-362-367>

**Бібл.:** 13.

**Євтушенко Ганна Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет державної фіскальної служби України (вул. Університетська, 31, Ірпінь, 08201, Україна)

**E-mail:** eani@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6584-8518>

**Мороз Оксана Олегівна** – магістрантка, Університет державної фіскальної служби України (вул. Університетська, 31, Ірпінь, 08201, Україна)

**E-mail:** oksanamoroz9738@gmail.com

УДК 351.08:005(4ЄС+477)  
JEL: G20; O52

UDC 351.08:005(4ЄС+477)  
JEL: G20; O52

### Євтушенко А. И., Мороз О. О. Управление персоналом на государственной службе: европейские стандарты

Цель статьи заключается в раскрытии особенностей европейских стандартов управления персоналом на государственной службе с целью их внедрения в Украине. Выявлены главные проблемы, которые возникают при предоставлении качественных услуг органами государственной власти. Выделены две группы европейских стандартов управления персоналом: 1) стандарты серии ISO 9000, стандарты TQM (Total Quality Management), модель EFQM, модель CAF, «Investors in People», SA 8000 «Social Accountability»; 2) стандарты, которые определяют инновационные концепции, практики и подходы внедрения кадровых технологий: управление талантами и лидерство, управление знаниями, методы подбора персонала, а также скрининг, хедхантинг, рекрутинг, Executive Search, методика LAB-profile, метод использования гибкого графика работы персонала и т. п. Для внедрения европейских стандартов и обеспечения эффективного управления человеческими ресурсами в сфере государственной службы в Украине была разработана Концепция внедрения информационной системы управления человеческими ресурсами в государственных органах и план мероприятий по её реализации. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является доказательство необходимости проведения реформ в других сферах государственного управления.

**Ключевые слова:** государственная служба, управление персоналом, европейские стандарты, европейское качество, эффективность государственной службы.

**Библ.:** 13.

**Євтушенко Анна Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет державної фіскальної служби України (вул. Університетська, 31, Ірпінь, 08201, Україна)

**E-mail:** eani@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6584-8518>

**Мороз Оксана Олегівна** – магістрантка, Університет державної фіскальної служби України (вул. Університетська, 31, Ірпінь, 08201, Україна)

**E-mail:** oksanamoroz9738@gmail.com

### Yevtyshenko H. I., Moroz O. O. Staff Management in the Public Service: European Standards

The article is aimed at disclosing the features of European standards of staff management in the public service with the purpose of their implementation in Ukraine. The main problems that arise in the provision of quality services by the State authority bodies are identified. Two groups of European HR standards are allocated: 1) ISO 9000 Series Standards, TQM (Total Quality Management), EFQM model, CAF model, «Investors in People», SA 8000 «Social Accountability»; 2) standards that define innovative concepts, practices and approaches to the introduction of human resources technologies: management of talent and leadership, knowledge management, recruitment methods, plus: screening, headhunting, recruitment, Executive Search, LAB-profile methodology, flexible staff schedules, etc. The conception of introducing an information system for the management of human resources in the government bodies and a plan of actions to implement it was developed to introduce European standards and ensure an efficient management of human resources in the sphere of public service in Ukraine. The prospect of further research in this direction is to prove the necessity for reforms in other spheres of public administration.

**Keywords:** public service, staff management, European standards, European quality, efficiency of public service.

**Bibl.:** 13.

**Yevtyshenko Hanna I.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, University of the State Fiscal Service of Ukraine (31 Universytetska Str., Irpin, 08201, Ukraine)

**E-mail:** eani@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6584-8518>

**Moroz Oksana O.** – Graduate Student, University of the State Fiscal Service of Ukraine (31 Universytetska Str., Irpin, 08201, Ukraine)

**E-mail:** oksanamoroz9738@gmail.com

**В** умовах світової та європейської інтеграції України актуальності набуває питання виконання нашою державою взятих на себе міжнародних зобов'язань, у тому числі в частині реформування державного управління та державної служби. Важливим етапом формування сучасної ефективної системи державного управління й залучення висококваліфікованих фахівців до державної служби стало схвалення урядом України Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 рр. Пріоритетами реформи державного управління визнано, зокрема, і посилення кадрового потенціалу шляхом формування сучасних служб управління людськими ресурсами. Ці нові структурні підрозділи покликані сприяти максимальному задоволенню потреб суспільства, держави, державних органів у фахівців із високим рівнем професіоналізму, а також відкрити нові можливості для професійної самореалізації державних службовців, які несуть відповідальність за проведення основних національних реформ.

Теоретичну основу вдосконалення управління персоналом у сучасних умовах державного управління та державної служби становлять праці Н. Алюшиної, Н. Кириченко, Т. Горецької, І. Ісаєнко, Н. Колісниченко, Д. Неліпи, Л. Прудіус та ін.

Однак оскільки держава знаходиться в досить мінливому середовищі, шляхи поліпшення управління персоналом потребують постійного пошуку, аналізу та вдосконалення. Актуальним є вивчення досвіду управління персоналом у державній службі європейських країн і визначення можливості його застосування в Україні.

*Метою* статті є вивчення європейських стандартів управління персоналом на державній службі з метою їх впровадження в Україні.

Державна служба є основою державного управління в будь-якій країні, а створення професійної державної служби на засадах європейських стандартів сприятиме підвищенню її якості, результативності та ефективності. Одним із основних напрямів для забезпечення якості державної служби є формування ефективної системи управління людськими ресурсами відповідно до європейських стандартів управління персоналом.

Курс України на європейську інтеграцію визначив, що забезпечення якості має стати загальнонаціональною метою, і основний шлях її вирішення – державна підтримка сучасних методів управління якістю та вдосконалення бізнесу, розробка та впровадження систем управління якістю, екологічного менеджменту, інших систем менеджменту, принципів всеосяжного менеджменту якості, визнаних в Європі та світі [1, с. 163].

Системне ефективне керівництво працівниками є ключовим завданням у забезпеченні якості роботи всієї установи та має орієнтуватися на європейські стандарти управління персоналом, базуючись

на принципах всеохоплюючого управління якістю та бути спрямованим на забезпечення якості державної служби.

Управління персоналом в органах державної служби – це сукупність взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності, що включають добір, формування, використання та розвиток людських ресурсів.

Одним із ключових завдань Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 рр. передбачено утворення ефективних і дієвих служб управління персоналом у кожному державному органі. Враховуючи те, що успіх реформи значною мірою залежить саме від якості управління людськими ресурсами, питання діяльності зазначених структурних підрозділів є одним із пріоритетів реформування державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах.

**Т**аким чином, процес управління людськими ресурсами повинен стати надзвичайно важливим, стратегічним інструментом для реформування системи державної служби України та перетворення її в систему, яка буде краще функціонувати, краще реагувати на потреби дня та функціонувати відповідно до прийнятих норм і цінностей Європейського Союзу.

На сьогоднішній день до головних проблем, які заважають органам державної влади надавати якісні послуги населенню, варто віднести такі:

- ✦ некомпетентність працівників установ (відсутність необхідних знань, навичок, досвіду, незнання або неправильне тлумачення чинних законів і норм);
- ✦ неадекватне ставлення до клієнтів (відсутність бажання допомогти);
- ✦ тривалі терміни розгляду і вирішення питань (черги, перенаправлення до інших підрозділів, велика кількість осіб, які беруть участь у вирішенні досить простих питань);
- ✦ корупція серед державних чиновників і посадових осіб державних установ та організацій;
- ✦ велика кількість різних типів формулярів і анкет, які слід заповнювати, зв'язуючись з органами влади.

Для вирішення даної ситуації в листопаді 2006 р. Європейська комісія запропонувала проект «Зеленої книги» – «Модернізація трудового законодавства відповідно до вимог 21 століття» [2].

Поправки до трудового законодавства, запропоновані в цій книзі, пов'язані з визначенням і зміною статусу зайнятого населення, диверсифікацією форм «нетипової» зайнятості, організацією агентств з тимчасового працевлаштування, організацією робочого часу працівників, забезпечення мобільності працівників, вирішення проблеми нелегальної зайнятості [3, с. 193]. Дослідження людських ресурсів показують, що організації й установи, як правило,

мають різні рівні розвитку. Іноді цей рівень високий, але рідко використовуються відповідна кадрова політика, процедури та інструменти. Низький рівень управління людськими ресурсами та відсутність систематичних рішень у кадровій політиці призводять до низького рівня стандартизації та служать основою для неефективної роботи. М. Колісниченко зазначає, що якісна підготовка професійних кадрів допомагає подолати ці проблеми.

Аналіз європейських стандартів управління персоналом державної служби дозволяє виділити дві групи стандартів (табл. 1).

Таблиця 1

**Види європейських стандартів управління персоналом на державній службі**

Перша група стандартів	Друга група стандартів
– TQM (Total Quality Management); – модель CAF (Common Assessment Framework); – стандарти серії ISO 9000; – SA 8000 «Social Accountability» («Соціальна відповідальність»); – модель EFQM; – «Investors in People» («Інвестори в людей»)	– Управління талантами та лідерством; – управління знаннями: менторство; корпоративний університет; наставництво (коучинг); кар'єрний портал; віртуальна школа; соціальна карта співробітника; – методи підбору персоналу: аутсорсинг (лізинг персоналу); аутстафінг; скринінг; хедхантинг; рекрутинг; – реінжиніринг; – бенчмаркінг; – Executive Search (метод підбору кращого фахівця на ринку); – методика LAB-profile; – методика оцінювання лояльності персоналу Mystery Shoppers; – безконтактний аналіз психоемоційного стану – система VibrImage; – метод використання гнучкого графіка роботи персоналу

Джерело: складено авторами за даними [1; 12].

Одним із основних принципів формування першої групи стандартів є принцип розвитку персоналу, залучення персоналу в процеси вдосконалення та задоволення персоналу своєю роботою, що безпосередньо впливає на результативність роботи всієї організації. До цієї групи стандартів належать:

- ✦ TQM (*Total Quality Management*) – це загальна філософія управління якістю. Його основна ідея полягає в тому, що ефективне управління організацією можливе тільки в тому випадку, якщо організація працює не тільки над якістю продукції, але і над якістю роботи в цілому, включаючи роботу персоналу. Все це має на увазі постійне поліпшення трьох компонентів: якість продукції, якість організації процесів і рівень кваліфікації персоналу [4].
- ✦ модель CAF (*Common Assessment Framework*) – це інструмент загального управління якістю (TQM), який виник на основі європейської моделі досконалості (EFQM) і забезпечує оцінку та порівняння можливостей і результатів, а також управління для підвищення продуктивності за двома блоками критеріїв. Перший блок включає п'ять критеріїв: лідерство, управління персоналом, політика та стратегія, партнерство та ресурси, процеси. Другий блок включає в себе чотири критерії: результати, пов'язані з персоналом; результати, що стосуються замовників; результати, пов'язані із суспільством; основні результати діяльності організації [5];
- ✦ стандарти серії ISO 9000 – стандарти системи менеджменту якості засновані на семи принципах: орієнтація на клієнта, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, поліпшення, прийняття рішень на основі фактичних даних, управління комунікаціями [6];
- ✦ SA 8000 «*Social Accountability*» («Соціальна відповідальність») – це міжнародний стандарт, що встановлює соціальну відповідальність і зобов'язання організацій перед персоналом і усім суспільством і визначає умови впровадження соціальних якостей надання роботи. Разом із визначенням стандартів трудових прав працюючих SA 8000 базується на принципах Конвенції Міжнародної Організації праці, Загальної Декларації прав людини і Конвенції ООН з прав дитини [7];
- ✦ модель EFQM – європейська модель досконалості розроблена Європейським фондом управління якістю за сприяння Європейської комісії. Модель досконалості оцінюється за дев'ятьма фундаментальними критеріями, які згруповані у дві групи: перша формує п'ять критеріїв, які описують підходи в діяльності організації для досягнення результатів (лідерство, політика та стратегія, персонал, партнерство і ресурси, процеси), а друга – чотири критерії для результатів, що досягнуті організацією за рахунок використання цих підходів до споживачів, персоналу, суспільства [8];
- ✦ «*Investors in People*» («Інвестори в людей») – єдина стандартизована технологія у світі, на-

цілена на побудову ефективної моделі управління людськими ресурсами для досягнення цілей і завдань організації шляхом підвищення ефективності роботи співробітників [9].

Друга група стандартів управління персоналом включає стандарти, які визначають інноваційні концепції, підходи та інструменти для впровадження сучасних технологій управління персоналом і найбільш часто використовуються в бізнесі: управління талантами і лідерством; управління знаннями (менторство, корпоративний університет, наставництво (коучинг), кар'єрний портал, віртуальна школа, соціальна карта співробітника), методи підбору персоналу: аутстафінг, аутсорсинг (лізинг персоналу), а також скринінг, рекрутинг і хедхантинг, методика LAB-profile, метод використання гнучкого графіка роботи персоналу тощо.

Для забезпечення належної якості державної служби в Україні, її результативності та ефективності вважаємо за доцільне впровадження в Україні передусім деяких стандартів першої групи, зокрема стандарти серії ISO 9000. Управління персоналом державного органу за даним стандартом має здійснюватися відповідно до таких принципів управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015: орієнтація на замовника, лідерство, залученість персоналу, процесний підхід, поліпшення, прийняття рішень на підставі фактичних даних, керування взаємовідносинами.

На нашу думку, основою управління персоналом має стати принцип «Поліпшення», оскільки він спрямований на впровадження в установах, зокрема в державних органах, процесу постійного вдосконалення через запровадження системи безперервного навчання та формування корпоративної культури, створення для персоналу системи мотивацій та заохочень, оцінювання результатів діяльності держслужбовців за цілями та здійснення оплати праці відповідно до заслуг, заохочення за інновації та постійне покращення своєї діяльності [6].

**В**арто зазначити, що реалізація Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом щодо реформування державної служби відповідно до європейських стандартів вимагає впровадження нових підходів для побудови інноваційної системи управління персоналом, яка передбачатиме, зокрема, впровадження інструментів управління за цілями, управління талантами, антикризове управління персоналом, управління змінами, управління часом, захисту персональних даних на державній службі та кібербезпеки тощо. Отже, доцільним є впровадження в Україні низки стандартів управління персоналом другої групи.

Зокрема, талант-менеджмент – досить новий напрям у HR-менеджменті, який визначають як складову управління персоналом, що спрямована на виявлення та розвиток талановитого персоналу з метою підвищення ефективності, результативності та якості діяльності організації.

Важливе значення в управлінні персоналом належить управлінню лідерством. «Лідерство є сучасною концепцією управління, у тому числі, управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами, яка ґрунтується на ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей тощо» [10].

**Т**акож широкого застосування в управлінні людськими ресурсами набуває метод використання гнучкого графіка роботи. Фіксована кількість годин робочого дня підтримує уже застарілий менталітет, тоді як для ефективності роботи від працівника доцільно вимагати тільки результат, а не час перебування його на робочому місці.

Тому важливу роль в управлінні персоналом державної служби має відігравати впровадження тайм-менеджменту (управління часом), адже це сприяє налагодженню ефективного використання часу державними службовцями й ефективному його використанню [11].

Як зазначають А. Ткаченко і С. Силенко, проливне поліпшення системи управління трудовим потенціалом, як правило, зачіпає не тільки аспекти покращення діяльності працівників, але і всю систему менеджменту в цілому. Радикальні інновації мають здійснюватися на основі процесного підходу, за допомогою таких методів, як бенчмаркінг, реінжиніринг, аналіз витрат, створення нових процесів тощо [12].

На сьогодні інформаційно-аналітичне забезпечення державних органів України у сфері управління людськими ресурсами не відповідає потребам держави у проведенні реформи державного управління, її європейському вибору. Однак Україна здійснює впевнені кроки на шляху до реформування системи управління персоналом у даному напрямі. Першим значним результатом стало прийняття нового Закону України «Про державну службу». Послідовні кроки щодо реформування державної служби визначені Стратегією реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 р., Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» та Стратегією реформування державного управління України на 2016–2020 рр.

Для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами у сфері державної служби, контролю зайнятості на державній службі, сприяння прозорості витрат на персонал за підтримки Світового банку було розроблено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах і план заходів щодо її реалізації, яку схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844-р. Концепція визначає напрями, механізм і строки впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) у державних органах з метою

створення умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій.

Розробка та впровадження інформаційної системи здійснюється в рамках проекту ЄС «Зміцнення управління державними ресурсами». Реалізацію проекту було розпочато у 2017 р. Він є частиною великої Програми ЄС з реформування державного управління та управління державними фінансами (EUROPAF) [13]. Цей внесок забезпечить створення зручної, автоматизованої та майже «безпаперової» системи управління людськими ресурсами на державній службі. Разом із тим це є важливим внеском у процес втілення концепції «державна служба у смартфоні».

Також з метою впровадження якісних реформ державної служби, поширення кращих практик управління персоналом в органах державної влади та вироблення практичних рекомендацій утворено Раду управління людськими ресурсами державної служби при Національному агентстві з питань державної служби, до складу якої входять керівники підрозділів управління персоналом центральних органів виконавчої влади [13].

Для зростання довіри громадян до влади та державних інститутів, що є найголовнішою запорукою успіху дієвих реформ в органах державної влади, необхідно посилити якість як самого управлінського персоналу, так і всього кадрового складу. Для вирішення цього завдання потрібно залучати на державну службу талановитих громадян, які володіють управлінськими компетенціями і зможуть впроваджувати європейські стандарти в професійній діяльності.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, можна констатувати, що в сьогоденних умовах в Україні потреба в якісному та ефективному управлінні персоналом на державній службі є дуже високою. Процес управління людськими ресурсами повинен стати важливим, стратегічним інструментом для реформування системи державної служби України загалом і перетворення її в систему, яка буде функціонувати відповідно до прийнятих норм і цінностей Європейського Союзу.

Одним із найбільш інноваційних інструментів для вирішення проблем функціонування інституту державної служби в європейських країнах є визнання впровадження систем менеджменту якості, побудованих на принципах загальної якості. Європейські стандарти управління персоналом також базуються на принципах всеохоплюючого управління якістю.

Для вирішення проблем забезпечення гарантованого рівня державної служби та підвищення якості управління персоналом в Україні за останній час було створено ґрунтовну законодавчу та нормативну базу, зокрема з урахуванням європейських стандартів і вимог, на підставі яких вона, в кінцевому підсумку, буде

сприяти повній реалізації конституційних прав, свобод і законних інтересів громадян і наданню їм адекватних державних послуг. Таким чином, системне управління персоналом за європейськими стандартами в державній службі має забезпечити зростання ефективності використання людських ресурсів і, відповідно, підвищення якості в наданні послуг. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- 1. Прудіус Л. В.** Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2016. № 3. С. 162–167. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3\\_2016/28.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2016/28.pdf)
- Green Paper. Modernising labour law to meet the challenges of the 21st century / Commission of the European Communities. 2006. 15 p. URL: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com\(2006\)0708\\_/com\\_com\(2006\)0708\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0708_/com_com(2006)0708_en.pdf)
- 3. Колісниченко Н. М.** Кадрова політика в країнах Центрально-Східної Європи – держав – членів Європейського Союзу // Трансформація політико-управлінських відносин у державах Центрально-Східної Європи в процесі європейської інтеграції: уроки і досвід для України : монографія / за заг. ред. проф. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. 415 с.
- TQM – Total Quality Management – філософія всеобщего управления качеством. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/glossary-management/57-tqm-total-quality-management>
- CAF – Common Assessment Framework. URL: <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>
- Системи управління якістю за ISO 9001. URL: <http://www.certsystems.kiev.ua/uk/iso-9001/sistemi-upravlinnyayakisty-za-iso-9001.html>
- SA 8000 (Social Accountability 8000) «Стандарты социальной ответственности». URL: <http://etr-spektr.com.ua/sa-8000-social-accountability-8000-standarty-socialnoj-otvets.html>
- Європейская модель совершенства – EFQM Excellence Model. URL: <http://www.certicom.kiev.ua/EFQM%20Model.html>
- Міжнародний стандарт / Investors in People. URL: <https://www.investorsinpeople.com/iip-standard>
- 10. Кириченко Н. О.** Лідерство в контексті професіоналізації державної служби. *Менеджер*. 2018. № 1. С. 94–104.
- 11. Алюшина Н. О.** Тайм-менеджмент: часова організація діяльності державного службовця : навч. посіб. з дис-танц. курсу. Київ : НАДУ, 2012. 192 с.
- 12. Ткаченко А. М., Силенко С. А.** Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 1. Т. 1. С. 53–59. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/8454/10.pdf?sequence=1>
- Нова державна служба: європейська модель належного управління для України / Інформація центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. URL: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/1873>

## REFERENCES

Aliushyna, N. O. Taim-menedzhment: chasova orhanizatsiia diialnosti derzhavnoho sluzhbovtisia [Time Management: Temporary Organization of Civil Servant Activity]. Kyiv: NADU, 2012.

"CAF – Common Assessment Framework". <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>

"Green Paper. Modernising labour law to meet the challenges of the 21st century". Commission of the European Communities. 2006. [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com\(2006\)0708\\_/com\\_com\(2006\)0708\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0708_/com_com(2006)0708_en.pdf)

Kolisnychenko, N. M. "Kadrova polityka v krainakh Tsentralno-Skhidnoi Yevropy – derzhav – chleniv Yevropeiskoho Soiuzu" [Personnel policy in the countries of Central and Eastern Europe – Member States of the European Union]. In *Transformatsiia polityko-upravlinskykh vidnosyn u derzhavakh Tsentralno-Skhidnoi Yevropy v protsesi yevropeiskoi intehratsii: uroky i dosvid dlia Ukrainy*. Ivano-Frankivsk: Misto NV, 2013.

Kyrychenko, N. O. "Liderstvo v konteksti profesionalizatsii derzhavnoi sluzhby" [Leadership in the Context of Professionalization of the Civil Service]. *Menedzher*, no. 1 (2018): 94-104.

"Mizhnarodnyi standart" [International Standard]. *Investors in People*. <https://www.investorsinpeople.com/iip-standard>

"Nova derzhavna sluzhba: yevropeiska model nalezhnoho upravlinnia dlia Ukrainy" [The New Civil Service: A European Model of Good Governance for Ukraine]. *Informatsiia tsentru adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu*, 2019. <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/1873>

Prudyus, L. V. "Yevropeiski standarty upravlinnia personalom yak umova zabezpechennia yakosti derzhavnoi sluzhby" [European Standards of Human Resource Management as a Condition for Quality Civil Service]. *Derzhava ta rehiony. Serriia «Derzhavne upravlinnia»*. 2016. [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3\\_2016/28.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2016/28.pdf)

"SA 8000 (Social Accountability 8000) «Standarty sotsialnoy otvetstvennosti»" [SA 8000 (Social Accountability 8000) "Standards of Social Responsibility"]. <http://etr-spektr.com.ua/sa-8000-social-accountability-8000-standarty-socialnoj-otvets.html>

"Systemy upravlinnia yakistiu za ISO 9001" [Quality Management Systems According to ISO 9001]. <http://www.cert-systems.kiev.ua/uk/iso-9001/sistemi-upravlinnya-yakistyu-za-iso-9001.html>

"TQM – Total Quality Management – filosofiya vseobshchego upravleniya kachestvom" [TQM – Total Quality Management – a Philosophy of Global Quality Management]. <http://www.progressive-management.com.ua/glossary-management/57-tqm-total-quality-management>

Tkachenko, A. M., and Sylenko, S. A. "Innovatsiini pidkhody do upravlinnia trudovym potentsialom subiekta hospodariuvannia – osnova formuvannia antykryzovoho menedzhmentu" [Innovative Approaches to the Entity's Labor Potential Management as the Basis for Crisis Management Forming]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. 2015. <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/8454/10.pdf?sequence=1>

"Yevropeyskaya model sovershenstva – EFQM Excellence Model" [European Excellence Model – EFQM Excellence Model]. <http://www.certicom.kiev.ua/EFQM%20Model.html>