

Рощик І. А., к.е.н., доцент, Овсіюк М. В., студентка
(Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Обґрунтовано актуальність застосування технології «ключових показників результативності», що дає змогу усунути виявлені недоліки сучасної системи стимулювання працівників центрів надання адміністративних послуг. Розроблено перелік ключових показників результативності адміністраторів (державних реєстраторів), що враховує зафіксовані на законодавчому рівні вимоги до роботи центрів надання адміністративних послуг та завдання його основних працівників. На підставі результатів проведеного опитування працівників центрів надання адміністративних послуг обґрунтовано вагомість запропонованих показників. Наведено математичну модель розподілу премій між адміністраторами (державними реєстраторами), впровадження якої дасть змогу стимулювати працівників цих категорій до підвищення рівня реалізації стратегії реформування органів державної влади, установ місцевого самоврядування в напрямку клієнтоорієнтованості, децентралізації, автоматизації.

Ключові слова: стратегія; ключові показники результативності; результативність; ефективність; мотивація персоналу; стимулювання персоналу; адміністративні послуги.

Постановка проблеми. За умов реформування органів державної влади та установ місцевого самоврядування в напрямку клієнтоорієнтованості актуальним завданням керівників різних рівнів є стратегічне планування діяльності та адекватне стимулювання працівників до успішної реалізації стратегії. Однак, бажані зміни в управлінні зазначеними організаціями відбуваються дуже повільно або не відбуваються взагалі.

Зокрема, рекомендована для стимулювання державних службовців технологія «ключових показників результативності (ефективності)» [1] часто на практиці застосовується невідповідно: показники оцінювання часто не пов'язуються із стратегічними цілями організацій, недостатньо використовуються кількісні



показники діяльності, показники не використовуються для стимулювання персоналу – преміальний фонд розподіляється без урахування персональної участі працівників на підставі суб'єктивних рішень вищестоячих керівників. Разом з тим, зазначену технологію рекомендовано для впровадження на державній службі, а установи місцевого самоврядування залишено поза увагою. В результаті зазначені організації, зокрема, центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), несуть суттєві втрати від плинності персоналу та відносно повільного, неефективного впровадження стратегічних рішень.

Аналіз останніх досліджень

Зарубіжний і вітчизняний досвід надання адміністративних послуг, в тому числі через ЦНАП, методи оцінювання ефективності діяльності ЦНАП широко проаналізовано науковцями і практиками: Беззубко Л.В. [2], Сеніною А.О. [3], Бригілевичем І. [4; 5], Тимощуком В. [6; 7; 8], Андрєєвим О.В. [9; 10] та іншими. Застосування технології «ключових показників результативності» детально висвітлено в Енциклопедії систем мотивації і оплати праці [11], працях Клочкова О.К. [12].

Однак, відносно невелика кількість науковців приділяє увагу особливостям використання цієї технології в управлінні персоналом органів державної влади та установ місцевого самоврядування. Зокрема, Зелінський С. [13; 14], Лєсіна Т.В. [15], Ільїн Р.А. [16], Аляутдінов Н.Ф. [17] та інші розглядають технологію з метою оцінювання державних службовців, в тому числі працівників ЦНАП. При цьому особливості використання технології для матеріального стимулювання працівників ЦНАП розкриваються в опублікованих працях не достатньо.

Мета і завдання дослідження – розробити математичну модель стимулювання персоналу ЦНАП на основі ключових показників результативності.

Виклад основного матеріалу

Впровадження доктрини «нового публічного менеджменту», переорієнтація української держави на громадянина як клієнта, реалізація принципів ефективності та результативності якісного надання адміністративних послуг (максимальній кількості підприємств і громадян із мінімальними витратами) зумовили делегування цих обов'язків органам місцевого самоврядування та районним державним адміністраціям, які створили інтегровані офіси – ЦНАП.

Організаційно-процедурним посередником між громадянами і суб'єктами надання адміністративних послуг в ЦНАП є адміністратори та державні реєстратори, яких у 2018 році налічувалось 4330 осіб або в середньому 75% персоналу ЦНАП (рис. 1).

Незважаючи на поширення в державному управлінні елементів клієнтоорієнтованої моделі обслуговування громадян, тобто організації роботи органів влади з громадянами за принципами приватного сектору, у ЦНАП і досі застосовується почасово-преміальна система оплати праці персоналу. Посадові оклади залишилися неконкурентними, оскільки у 2018 році лише на 29% перевищували рівень мінімальної та становили 54% середньої ЗП (рис. 2).

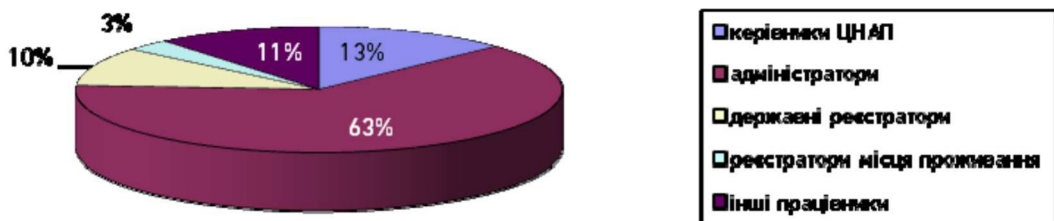


Рис. 1. Структура персоналу ЦНАП (побудовано авторами за [18; 19])

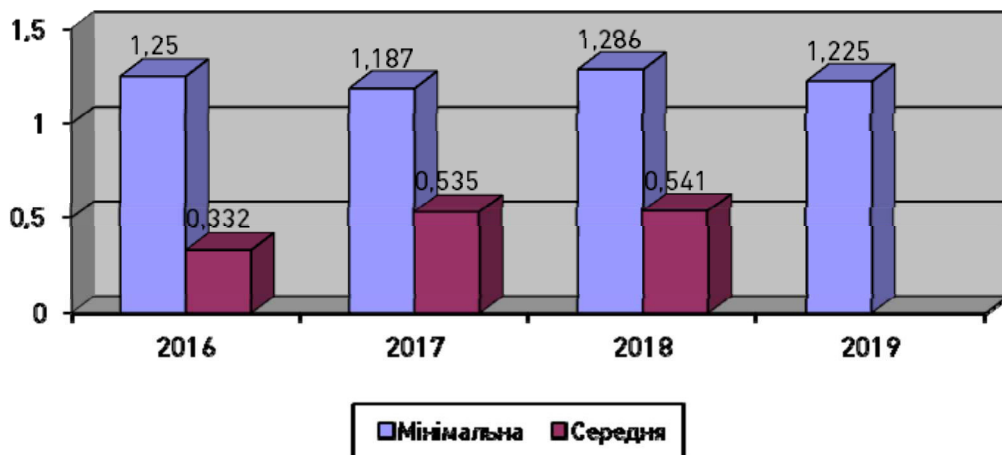


Рис. 2. Співвідношення посадового окладу адміністраторів, державних реєстраторів з мінімальною (на 01.01) та середньою заробітною платою в Україні протягом 2016-2018 рр., разів (побудовано авторами за [20; 21])

Поряд з низьким посадовим окладом працівникам ЦНАП передбачено доплати за ранг (до 50%), надбавка за вислугу років (10-40%), за високі досягнення у праці і виконання особливо

важливої роботи (до 50%). Таке поєднання компонентів оплати праці є причиною виштовхування з цього виду зайнятості молоді, яка, як правило, ще не має значного стажу роботи, але має більший потенціал працювати в нестабільному середовищі, за умов посилення автоматизації процесів надання адміністративних послуг [20; 22].

Для посилення мотивації працівників в ЦНАП створюються фонди преміювання, що становлять не менше 10% посадових окладів та економії фонду оплати праці. Однак, відсоток премії кожному працівнику (20-100%) встановлює вищестоячий начальник за непрозорими показниками діяльності (за високий індивідуальний внесок в роботу, за якісне виконання особливих доручень, за інтенсивність і творчість у роботі тощо). Так само суб'єктивно встановлюється відсоток депреміювання (25-100%): за неналежне виконання посадових обов'язків, невиконання посадових обов'язків в повній мірі, невиконання доручень керівництва або виконання із запізненням, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку. Непрозорість преміювання є причиною демотивації найбільш зацікавлених покращувати результати праці працівників [20].

Колективним договором можуть бути передбачені й інші елементи матеріального стимулювання працівників ЦНАП, такі як оздоровлення в санаторіях; включення працівників до контрольного списку прийнятих на квартирний облік; допомога до щорічної відпустки на оздоровлення в розмірі середньомісячного заробітку; щорічна матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань в розмірі середньомісячної зарплати [20].

В результаті, хоча відвідувачі оцінюють роботу ЦНАП як добру (90,9% опитаних – дуже добре або добре [23]), відмічають високий рівень привітності та компетентності працівників (понад 95% опитаних задоволені [23]), штат ЦНАП укомплектований в середньому тільки на 93% [10; 24].

Натомість, в результаті аналізу зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг [6; 7; 8; 15; 16] можна зробити висновок, що запозичення клієнтоорієнтованого підходу з бізнесу в сферу державного управління має супроводжуватись запозиченням з бізнесу також і методів стимулювання персоналу, і лише в результаті такого поєднання можна очікувати суттєвих позитивних результатів.

У цьому взаємозв'язку на найбільшу увагу заслуговує технологія стимулювання персоналу за ключовими показниками результативності (Key Performance Indicators, KPI) – кількісними показниками, за якими можна виміряти рівень досягнення цілей,

визначених у стратегічних документах розвитку системи, організації, структурного підрозділу, працівника.

За сучасних умов бюджетної економії, найбільш реальним напрямом посилення мотивації адміністраторів та державних реєстраторів реалізовувати стратегічну ціль функціонування ЦНАП, може бути зміна системи преміювання. Преміальний фонд, що формується в ЦНАП, пропонується розподіляти відповідно до індивідуального внеску кожного працівника, визначеного на основі ключових показників результативності.

Премія, що підлягає виплаті *i*-ому адміністратору (державному реєстратору) за *j*-тим показником результативності, може визначатися за формулою:

$$P_{ij} = \Phi O P_{зм} \cdot N_{ij}, \quad (1)$$

де $\Phi O P_{зм}$ – змінна частина ФОП (колективна премія);

N_{ij} – нормоване значення показника результативності:

$$N_{ij} = \frac{V_{ij}}{H_j}, \quad (2)$$

де $V_{ij} = \gamma_j P_{ij}$ – перевищення фактичного значення показника результативності (Φ_{ij}) над нормативним (H_j) – середніми, γ_j – вагомість показника результативності.

Перевищення значень показника результативності визначається за аналогією з «темпом приросту»:

– для стимуляторів (показників, що характеризують позитивні результати діяльності, які мають бути максимізовані)

$$P_{ij} = \frac{\Phi_{ij}}{H_j} - 1; \quad (3)$$

– для дестимуляторів (показників, що характеризують негативні результати діяльності, які мають бути мінімізовані)

$$P_{ij} = 1 - \frac{\Phi_{ij}}{H_j}. \quad (4)$$

Відповідно до технології KPI, показники результативності адміністратора (державного реєстратора) мають відповідати таким критеріям [13, С. 207-211]:

- показники мають бути чітко пов'язані з цілями і завданнями ЦНАП;

- мають враховуватись лише ті цілі і завдання, на досягнення яких адміністратор може безпосередньо впливати відповідно до його посадових обов'язків;

- результат має вимірюватись такими узагальненими показниками результативності – кількість, якість, час, вартість;

- для посадової особи варто визначати обмежену кількість КРІ – до 5.

Стратегія функціонування ЦНАП на сьогодні не зафіксована в жодному спеціальному документі, однак при розробці КРІ можна орієнтуватись на такі нормативно-правові положення:

1) ЗУ «Про адміністративні послуги» [25]: мета створення ЦНАП – організація надання адміністративних послуг у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктом звернення; принципи надання адміністративних послуг – відкритість, прозорість, оперативність, своєчасність, доступність інформації щодо надання адміністративних послуг, раціональна мінімізація кількості документів і процедурних дій, які є необхідними для отримання адміністративних послуг, доступність та зручність для суб'єктів звернень;

2) Стратегія реформування державного управління України [26]: мета стратегії – створення умов, за яких фізичні та юридичні особи отримуватимуть якісні та доступні адміністративні послуги за зручними процедурами; розвиток ЦНАПів, збільшення кількості адміністративних послуг, які надаються через такі центри (до 90% у 2021 році), підвищення якості їх надання (частка користувачів, задоволених якістю надання адміністративних послуг через ЦНАП – 80% у 2021 р.);

3) Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [27]: критерії якості надання адміністративних послуг – результативність, своєчасність, доступність, зручність, відкритість, повага до особи, професійність; принципи надання адміністративних послуг – доступність для всіх фізичних та юридичних осіб; дотримання стандартів; відповідність розміру плати економічно обґрунтованим витратам; відкритість;

4) Єдині вимоги (Стандарт) до якості обслуговування відвідувачів ЦНАП [28]: принципи взаємодії з відвідувачами – доступність, кваліфіковане обслуговування, оперативність, об'єктивність, прозорість бізнес-процесів, персональні стандарти якісного обслуговування адміністраторів.

Завдання адміністраторів (державних реєстраторів) ЦНАП зафіксовані у ЗУ «Про адміністративні послуги» [25] і включають:

1) надання суб'єктам звернень вичерпної інформації та консультацій щодо вимог та порядку надання адміністративних послуг;

2) прийняття від суб'єктів звернень документів, необхідних для надання адміністративних послуг, їх реєстрація та подання документів відповідним суб'єктам надання адміністративних послуг;

3) видача або забезпечення направлення через засоби поштового зв'язку суб'єктам звернень результатів надання адміністративних послуг, повідомлення щодо можливості отримання адміністративних послуг, оформлених суб'єктами надання адміністративних послуг;

4) організаційне забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктами надання адміністративних послуг;

5) здійснення контролю за дотриманням суб'єктами надання адміністративних послуг термінів розгляду справ та прийняття рішень;

6) надання адміністративних послуг у випадках, передбачених законом.

Отже, враховуючи стратегічні цілі перетворень у наданні адміністративних послуг в Україні та завдання адміністраторів, а також вимоги до ключових показників результативності, запропоновано наступні KPI адміністраторів (табл. 1).

Таблиця 1

Рекомендовані KPI адміністраторів (державних реєстраторів) ЦНАП (розроблено авторами на основі [25; 26; 27; 28] та результатів опитування)

Стратегічні цілі	KPI	Одиниця виміру	Вага, %
Інтегрування	Кількість наданих адмінпослуг	одиниць	15
Якість	Рівень задоволеності споживачів адмінпослуг	%	46
Оперативність	Швидкість наданих адмінпослуг	хвилин	17
Своєчасність	Рівень дотримання термінів виконання звернень громадян	%	22

Враховуючи позитивний досвід партисипативного управління в успішних зарубіжних та вітчизняних організаціях, для уточнення показників результативності та їх вагомості залучено адміністраторів (державних реєстраторів) Рівненського ЦНАП та їх керівників шляхом опитування (табл. 1).

На основі змодельованих індивідуальних KPI адміністраторів (державних реєстраторів), їх нормативних (середніх) значень у Рівненському ЦНАП [10; 23; 24] та формул 1-4, здійснено розподіл місячного преміального фонду працівників цієї категорії, який у 2018 році становив 59520 грн (40% від посадового окладу 4800 грн [20]), з урахуванням їх індивідуальних зусиль.

В результаті розрахунків отримано, що 27 адміністраторів (87%) мають перевищення хоча б одного із чотирьох KPI у порівнянні з нормативним рівнем. Відтак, вони зможуть отримати премію, зокрема 12 адміністраторів (39%) – вищу від тої, коли не враховувати індивідуальний внесок ($4800 \cdot 0,40 = 1920$ грн), 15 (48%) – нижчу від розрахованої без урахування індивідуального внеску, але більшу від нуля. 4 адміністратори або 13% не зможуть отримати премію, оскільки мають нижчі показники за середні у ЦНАП.

Розрахунок премії адміністраторів (державних реєстраторів) ЦНАП пропонується здійснювати в табличній формі в програмному середовищі Excel (табл. 2).

При застосуванні показників результативності варто враховувати, що вони мають розроблятися «зверху вниз» - від Міністерства розвитку економіки, керівників ЦНАП та їх заступників до адміністраторів. Після зміни стратегічних цілей або особливостей діяльності конкретного ЦНАП варто змінювати перелік і вагомість KPI, чим підсилювати мотиви працівників ЦНАП до підвищення значень пріоритетних показників у порівнянні з другорядними.

Таблиця 2

Приклад розрахунку премії адміністратору ЦНАП у 2018 році
(розраховано авторами)

№ п-ка	Значимість показника працівника (γ_j), %	Нормативне значення показника (H_j)	Фактичне значення показника (Φ_{ij})	Перевищення Φ_{ij} над H_j (B_{ij})	Нормоване значення (N_{ij})	Премія (P_{ij})
1	15	380	382	0,000662	0,000481	28,66
2	46	80	84	0,020481	0,014906	887,18
3	17	17	15	0,020473	0,014900	886,83
4	22	92	93	0,003331	0,002424	144,29
Разом	100	X	X	0,044947	X	1946,95

Висновки. Розроблена і апробована модель розподілу преміального фонду серед працівників ЦНАП з урахуванням ключових показників результативності дозволить посилити мотивацію працівників до ефективної реалізації стратегії функціонування ЦНАП та реформування системи надання

адміністративних послуг в Україні.

1. Методичні рекомендації щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», затверджені Наказом Національного агентства України з питань державної служби 27.11.2017 р. № 237. Дата оновлення 11.09.2019. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/NPA/171-19-pakaz.pdf> (дата звернення: 27.12.2019).
2. Беззубко Л. В., Беззубко Ю. І. Проблеми діяльності центрів надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2018. Вип. 2(20). С. 1–11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2018_2_8 (дата звернення: 10.12.2019).
3. Сеніна А. О. Регуляторна політика держави в сфері адміністративних послуг : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.03. НАН України Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. Харків, 2016. 23 с. URL: https://ndc-ipr.org/media/ndc_old/documents/Aref_Senina.pdf (дата звернення: 10.12.2019).
4. Бригілевич І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг : практичний посібник. К., 2017. 40 с. URL: https://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/Posibniik_CNAP.pdf (дата звернення: 10.12.2019).
5. Бригілевич І. Результати оцінювання якості надання адміністративних послуг і впровадження рекомендацій щодо покращення діяльності ЦНАП у містах – партнерах Проекту ПРОМІС. *Аналітичний звіт*. К., 2019. 41 с. URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Final_Zvit-2019_IL.pdf (дата звернення: 10.12.2019).
6. Тимощук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі : навч. посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. *Асоціація міст України*. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с. URL: https://pravo.org.ua/img/books/files/14586530662015_admin_service.pdf (дата звернення: 10.12.2019).
7. Тимощук В. П., Добрянська Н. Л., Курінний О. В., Школьнік Є. О. та ін. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування. *Збірник матеріалів*. К., 2015. 428 с. URL: http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2017/03/%D0%90%D0%9F_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD-%D1%96-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8_2015.pdf (дата звернення: 10.12.2019).
8. Тимощук В. Адміністративні послуги : посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с. URL: http://despro.org.ua/media/articles/06_book_blok.pdf (дата звернення: 10.12.2019).
9. Посібник з надання адміністративних послуг (для адміністраторів ЦНАП) / О. В. Андрєєв, О. С. Гугля, М. М. Маценко, В. О. Семеніхін, Н. О. Ткач, Н. В. Шамрай. К., 2019. 240 с. URL: <http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2019/10/Manual.pdf> (дата звернення: 10.12.2019).
10. Андрєєв О., Остапенко П. Діяльність центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації: досвід, аналіз : методичні рекомендації. К., 2017. 96 с. URL: http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2017/03/%D0%90%D0%9F_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD-%D1%96-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8_2015.pdf



content/uploads/2018/04/TSNAPs_manual-printed_final_2018.pdf (дата звернення: 10.12.2019). **11.** Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / под. ред. Д. Бергер, Л. Бергера ; пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. 761 с. **12.** Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. *Полный сборник практических инструментов*. М. : Эксмо, 2010. 103 с. **13.** Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. К. : НАДУ, 2016. 296 с. URL: <http://center.kr-admin.gov.ua/monog.pdf> (дата звернення: 10.12.2019). **14.** Зелінський С. Щорічне оцінювання державних службовців: сприйняття сьогодні і що знадобиться завтра. *Держслужбовець*. 2018. № 2. Лютий. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/february/issue-2/article-34157.html> (дата звернення: 10.12.2019). **15.** Лесина Т. В., Чернов Д. А. Ключевые показатели эффективности на службе. Эффективность работы госслужащих. *Вестник Евразийской науки : The Eurasian Scientific Journal*. 2018. № 2. Том 10. URL: <https://esj.today/PDF/42ECVN218.pdf> (дата звернення: 10.12.2019). **16.** Ильин Р. А. Роль системы ключевых показателей в развитии эффективной модели государственного управления. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2017, Vol. 7, Is. 5A. С. 212–226. URL: <http://publishing-vak.ru/file/archive-economy-2017-5/19-ilin.pdf> (дата звернення: 10.12.2019). **17.** Аляутдинов Н. Ф., Галкин А. И. КРІ как инструмент оценивания эффективности деятельности органов государственного управления Российской Федерации. *Креативная экономика*. 9(9). С. 1103–1112. doi: 10.18334/ce.9.9.1924. **18.** Звіт про розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг за 2018 рік. Міністерство економічного розвитку і торгівлі. URL: <http://me.gov.ua/Documents/Download?id=d4b9beb2-7bf1-4c8b-8661-1ba0fde090c0> (дата звернення: 10.12.2019). **19.** Інформація щодо загальної кількості працівників, які здійснюють прийом суб'єктів звернень в центрах надання адміністративних послуг у розрізі регіонів станом на 01.11.2019. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=f344936a-5eb0-482d-ae5a4575bf03e91a&tag=%20InformatsiiniTaAnalitichniMaterialiZPitanStvorenniaTsentrivNadanniaAdministrativnikh%20PoslugDokumentu/> (дата звернення: 27.12.2019). **20.** Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. № 268. Дата оновлення: 26.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/525-2019-%D0%BF> (дата звернення: 27.12.2019). **21.** Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності у 2010-2018 роках (у розрахунку на одного штатного працівника, грн). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.12.2019). **22.** Піонтківська І., Вишлінський Г. Як зробити зарплати на державній службі конкурентними та прозорими? Аналітичний бріф. 28.08.2019. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/08/%D0%91%D1%80%D1%96%D1%84.pdf> (дата звернення: 10.12.2019). **23.** Якість надання адміністративних послуг в Україні: думка громадян, оцінка фахівців та зміни за 5 років. Опитування

Фонду «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва». Центр політико-правових реформ. 9.09.2019. URL: <https://www.pravo.org.ua/ua/news/20873871-yakist-nadannya-administrativnih-poslug-v-ukrayini-dumka-gromadyan,-otsinka-fahivtsiv-ta-zmini-za-5-rokiv> (дата звернення: 10.12.2019). **24.** ЦППР разом з партнерами провів моніторинг понад 50-ти ЦНАП. 5.09.2019р. URL: <https://www.pravo.org.ua/ua/news/20873885-tsppr-razom-z-partnerami-proviv-monitoring-ponad-50-ti-tsnap> (дата звернення: 10.12.2019). **25.** Про адміністративні послуги : Закон України. № 5203-VI від 6 вересня 2012 року. Дата оновлення: 04.04.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 27.12.2019). **26.** Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : розпорядження КМУ від 24.06.2016 р. № 474. Дата оновлення: 26.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> (дата звернення: 27.12.2019). **27.** Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження КМУ від 15.02.2006 р. № 90-р. Дата оновлення: 15.02.2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80> (дата звернення: 27.12.2019). **28.** Єдині вимоги (Стандарт) до якості обслуговування відвідувачів ЦНАП. К., 2017. 40 с. URL: <http://snap.in.ua/wp-content/uploads/2017/05/%D0%84%D0%94%D0%98%D0%9D%D0%86-%D0%92%D0%98%D0%9C%D0%9E%D0%93%D0%98-%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%9D%D0%94%D0%90%D0%A0%D0%A2-1.pdf> (дата звернення: 10.12.2019).

REFERENCES:

1. Metodichni rekomendatsii shchodo vyznachennia zavdan i kliuchovykh pokaznykiv rezultatyvnosti, efektyvnosti ta yakosti sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv, yaki zaimaiut posady derzhavnoi sluzhby katehorii «B» i «V», zatverdzeni Nakazom Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby 27.11.2017 r. № 237. Data onovlennia 11.09.2019. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/NPA/171-19-nakaz.pdf> (data zvernennia: 27.12.2019).
2. Bezzubko L. V., Bezzubko Yu. I. Problemy diialnosti tsentriv nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini. *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka*. 2018. Vyp. 2(20). S. 1–11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2018_2_8 (data zvernennia: 10.12.2019).
3. Senina A. O. Rehuliatorna polityka derzhavy v sferi administratyvnykh posluh : avtoref. dys... kand. ekon. nauk : 08.00.03. NAN Ukrainy Naukovodoslidnyi tsentr industrialnykh problem rozvytku. Kharkiv, 2016. 23 s. URL: https://ndc-ipr.org/media/ndc_old/documents/Aref_Senina.pdf (data zvernennia: 10.12.2019).
4. Bryhilevych I. Diialnist TsNAP ta otsinka yakosti nadannia administratyvnykh posluh : praktychnyi posibnyk. K., 2017. 40 s. URL: https://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/Posibniik_CNAP.pdf (data zvernennia: 10.12.2019).
5. Bryhilevych I. Rezultaty otsiniuvannia yakosti nadannia administratyvnykh posluh i vprovadzhennia rekomendatsii shchodo

pokrashchennia diialnosti TsNAP u mistakh – partnerakh Proektu PROMIS. Analitychnyi zvit. K., 2019. 41 s. URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Final_Zvit-2019_IL.pdf (data zvernennia: 10.12.2019). **6.** Tymoshchuk V. Nadannia administratyvnykh posluh u munitsypalnomu sektori : navch. posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia. Asotsiatsiia mist Ukrainy. K., TOV «PIDPRYIEMSTVO «VI EN EI», 2015. 124 s. URL: https://pravo.org.ua/img/books/files/14586530662015_admin_service.pdf (data zvernennia: 10.12.2019). **7.** Tymoshchuk V. P., Dobrianska N. L., Kurinnyi O. V., Shkolnyi Ye. O. ta in. Administratyvni posluhy: stan i perspektyvy reformuvannia. Zbirnyk materialiv. K., 2015. 428 s. URL: http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2017/03/%D0%90%D0%9F_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD-%D1%96-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8_2015.pdf (data zvernennia: 10.12.2019). **8.** Tymoshchuk V. Administratyvni posluhy : posibnyk. Shveitsarsko-ukrainskyi proekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini – DESPRO». K.: TOV «Sofiiia-A», 2012. 104 s. URL: http://despro.org.ua/media/articles/06_book_blok.pdf (data zvernennia: 10.12.2019). **9.** Posibnyk z nadannia administratyvnykh posluh (dlia administratoriv TsNAP) / O. V. Andrieiev, O. S. Huhlia, M. M. Matsenko, V. O. Semenikhin, N. O. Tkach, N. V. Shamrai. K., 2019. 240 s. URL: <http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2019/10/Manual.pdf> (data zvernennia: 10.12.2019). **10.** Andrieiev O., Ostapenko P. Diialnist tsentriv nadannia administratyvnykh posluh v umovakh detsentralizatsii: dosvid, analiz : metodychni rekomendatsii. K., 2017. 96 s. URL: http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2018/04/TSNAPs_manual-printed_final_2018.pdf (data zvernennia: 10.12.2019). **11.** Entsiklopediia sistem motivatsii i oplaty truda / pod. red. D. Berher, L. Berhera ; per. s anhl. M. : Alpyna Byznes Buks, 2008. 761 s. **12.** Klochkov A. K. KPI i motivatsiia personala. Polnyi sbornik prakticheskikh instrumentov. M. : Eksmo, 2010. 103 s. **13.** Zelinskyi S. E. Teoretyko-metodolohichni zasady kompleksnoho otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtziv : monohrafiia. K. : NADU, 2016. 296 s. URL: <http://center.kr-admin.gov.ua/monog.pdf> (data zvernennia: 10.12.2019). **14.** Zelinskyi S. Shchorichne otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtziv: spryiniattia sohodni i shcho znadobysia zavtra. *Derzhsluzhbovtziv*. 2018. № 2. Liutyi. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/february/issue-2/article-34157.html> (data zvernennia: 10.12.2019). **15.** Lesina T. V., Chernov D. A. Kliuchevye pokazateli effektivnosti na sluzhbe. Effektivnost raboty hossluzhashchikh. *Vestnik Evraziiskoi nauki* : The Eurasian Scientific Journal. 2018, № 2, Tom 10. URL: <https://esj.today/PDF/42ECVN218.pdf> (data zvernennia: 10.12.2019). **16.** Ylyn R. A. Rol systemy kliuchevykh pokazatelei v razvytyi effektivnoi modely hosudarstvennoho upravleniia. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2017, Vol. 7, Is. 5A. S. 212–226. URL: <http://publishing-vak.ru/file/archive-economy-2017-5/19-ilin.pdf> (data zvernennia: 10.12.2019). **17.** Aliautdinov N. F., Halkin A. I. KPI kak instrument otsenivaniia effektivnosti deiatelnosti orhanov hosudarstvennoho upravleniia Rossiiskoi Federatsii.

Kreativnaia ekonomika. 9(9). S. 1103–1112. doi: 10.18334/ce.9.9.1924. **18.** Zvit pro rozvytok merezhi Tsentriv nadannia administratyvnykh posluh za 2018 rik. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli. URL: <http://me.gov.ua/Documents/Download?id=d4b9beb2-7bf1-4c8b-8661-1ba0fde090c0> (data zvernennia: 10.12.2019). **19.** Informatsiia shchodo zahalnoi kilkosti pratsivnykiv, yaki zdiisniuiut pryiom subiektiv zveren v tsestrakh nadannia administratyvnykh posluh u rozrizi rehioniv stanom na 01.11.2019. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=f344936a-5eb0-482d-ae5a4575bf03e91a&tag=%20InformatsiiniTaAnalitichniMaterialiZPitanStvorenniaTsentrivNadanniaAdministrativnykh%20PoslugDokumenty/> (data zvernennia: 27.12.2019). **20.** Pro uporiadkuvannia struktury ta umov oplaty pratsi pratsivnykiv aparatu orhaniv vykonavchoi vlady, orhaniv prokuratury, sudiv ta inshykh orhaniv : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 9 bereznia 2006 r. № 268. Data onovlennia: 26.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/525-2019-%D0%BF> (data zvernennia: 27.12.2019). **21.** Dynamika serednomisiachnoi zarobitnoi platy za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2010-2018 rokakh (u rozrakhunku na odnogo shtatnoho pratsivnyka, hrn). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia: 27.12.2019). **22.** Piontkivska I., Vyshlinskyi H. Yak zrobyty zarplaty na derzhavnii sluzhbi konkurentnymy ta prozorymy? Analitychnyi brif. 28.08.2019. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/08/%D0%91%D1%80%D1%96%D1%84.pdf> (data zvernennia: 10.12.2019). **23.** Yakist nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini: dumka hromadian, otsinka fakhivtsiv ta zminy za 5 rokiv. Opytuvannia Fondu «Demokratychni initsiatyvy imeni Ilka Kucheriva». Tsentri polityko-pravovykh reform. 9.09.2019. URL: <https://www.pravo.org.ua/ua/news/20873871-yakist-nadannya-administrativnih-poslug-v-ukrayini-dumka-gromadyan,-otsinka-fahivtsiv-ta-zmini-za-5-rokiv> (data zvernennia: 10.12.2019). **24.** TsPPR razom z partneramy proviv monitorynh ponad 50-ty TsNAP. 5.09.2019 r. URL: <https://www.pravo.org.ua/ua/news/20873885-tsppr-razom-z-partnerami-proviv-monitoring-ponad-50-ti-tsnap> (data zvernennia: 10.12.2019). **25.** Pro administratyvni posluhy : Zakon Ukrainy. № 5203-VI vid 6 veresnia 2012 roku. Data onovlennia: 04.04.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (data zvernennia: 27.12.2019). **26.** Stratehiiia reformuvannia derzhavnogo upravlinnia Ukrainy na period do 2021 roku : rozporiadzhennia KMU vid 24.06.2016 r. № 474. Data onovlennia: 26.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> (data zvernennia: 27.12.2019). **27.** Kontseptsiia rozvytku systemy nadannia administratyvnykh posluh orhanamy vykonavchoi vlady : rozporiadzhennia KMU vid 15.02.2006 r. № 90-r. Data onovlennia: 15.02.2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80> (data zvernennia: 27.12.2019). **28.** Yedyni vymohy (Standart) do yakosti obsluhovuvannia vidviduvachiv TsNAP. K., 2017. 40 s. URL: <http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2017/05/%D0%84%D0%94%D0%98%D0%9D%D0%86->

%D0%92% D0%98%D0%9C%D0%9E%D0%93%D0%98-
%D0%A1%D0%A2%D0%90% D0%9D%D0%94%D0%90%D0%A0%D0%A2-1.pdf
(data zvernennia: 10.12.2019).

**Roshchuk I. A., Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,
Associate Professor in the Department of Labour Resources and
Entrepreneurship, Ovsiuk M. V., Senior Student** (National University of
Water and Environmental Engineering, Rivne)

KEY PERFORMANCE INDICATORS AS THE BASIS FOR MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE ADMINISTRATIVE SERVICES CENTERS

The urgency to use of «key performance indicators» technology has been justified, which will help to eliminate identified disadvantages of current incentives system for employees in administrative services: hourly-bonus pay system 1) with a salary which is only 30% higher than the minimum wage and is only 50% big of the average salary, 2) with surcharges and allowances which do not contribute to involvement of youth employment, 3) with provided but not transparently assigned bonuses, without taking into account the strategic goals of the organization and individual contribution of employees to achieve them.

A list of key performance indicators for administrators (state registrars) has been developed, which includes the number and speed of administrative service delivery, the level of consumer satisfaction, the level of compliance with the timing of citizens' requests, and takes into account the strategic goals of transformations in the provision of administrative services in Ukraine, the tasks for administrators as well as the requirements for key performance indicators.

The results of the conducted survey of the employees in the administrative services centers are taken into account and the weight of the proposed indicators is substantiated. The most significant indicator is the level of consumer satisfaction – 46%, which fully corresponds to the strategic priorities of the administrative service centers.

The mathematical model of the bonuses distribution among administrators (state registrars) is presented. Its introduction will allow to stimulate the employees to increase the values of key performance indicators and level of strategy realization for reforming state bodies, local self-government institutions in the direction of client orientation, decentralization, cybernation.

Keywords: strategy; key performance indicators; efficiency; effectiveness; staff motivation; staff incentives; administrative services.

Рощик И. А., к.э.н., доцент, Овсюк М. В., студентка (Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно)

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КАК ОСНОВА МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ЦЕНТРОВ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ УСЛУГ

Обосновано актуальность применения технологии «ключевых показателей результативности», которая даст возможность устранить недостатки существующей системы стимулирования работников центров предоставления административных услуг. Разработан перечень ключевых показателей результативности администраторов (государственных регистраторов), в котором учтены законодательные требования к работе центров предоставления административных услуг и задачи его основных работников. По результатам опроса работников центров предоставления административных услуг обосновано вес предложенных показателей. Представлено математическую модель распределения премий между администраторами (государственными регистраторами), внедрение которой будет способствовать стимулированию работников этой категории повышать уровень реализации стратегии реформирования органов государственной власти, местного самоуправления в направлении ориентированности на клиента, децентрализации, автоматизации.

Ключевые слова: стратегия; ключевые показатели результативности; результативность; эффективность; мотивация персонала; стимулирование персонала; административные услуги.
