

УДК 35.077.6

**СТИМУЛЮВАННЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ
ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ**

Соболь М.П.

аспірантка Класичного приватного університету

I. Вступ

Система прийняття та реалізації державно-управлінських рішень (далі – ДУПР) має всі характеристики активної системи (далі – АС). Суб'єктові державного управління, який є учасником АС, притаманні наявність свободи вибору та власної волі. Рушійною силою дій та характеру поведінки суб'єкта діяльності завжди виступає ланцюг “мотив – потреба – інтерес”. Відповідно до власних індивідуальних інтересів суб'єкт державного управління має змогу впливати на поточний стан справ у рамках системи державної служби.

Спрямування вектора розвитку системи можливе шляхом здійснення управлінської діяльності щодо поведінки суб'єктів управління. Тобто впливати на дії суб'єктів, які приймають та реалізують ДУПР, можна через вплив на їхню цільову функцію. Таке управління передбачає прямий або опосередкований примус суб'єкта до здійснення необхідних дій. Прямий примус є негуманним, тоді як опосередкований вплив на характер дій суб'єктів широко використовується в реаліях сучасності. У цьому випадку мова йде про корегування мотиваційної складової системи.

Зокрема в умовах функціонування системи в ризиковому середовищі великого значення набувають завдання мінімізації ризиків у ході прийняття та реалізації ДУПР. На сьогодні управління ризиками з боку посадових осіб і державних службовців здійснюється на основі інтуїції та життєвого досвіду. А також це управління носить епізодичний та несистемний характер. Відповідно до вищесказаного, розробка і впровадження такої системи стимулювання прийняття та реалізації ДУПР, яка б забезпечила мінімізацію впливу ризиків, є актуальною й своєчасною.

Проблемам стимулювання поведінки суб'єктів управління присвятили свої праці такі автори: М. Армстронг, А. Берон, В. Бурков, О. Клочков, Т. Кочієва, Д. Новиков, Д. Парменер, С. Петраков та ін.

На нашу думку, стимулювання суб'єктів державного управління до прийняття та реалізації ДУПР у контексті врахування та мінімізації ризиків потребує додаткової теоре-

тико-методичної та практичної роботи. З огляду на вищенаведене, це дослідження є актуальним та має важливе значення для оптимізації дії механізмів державного управління.

II. Постановка завдання

Метою статті є вивчення, узагальнення та теоретичне обґрунтування особливостей стимулювання суб'єктів державного управління, що спрямоване на мінімізацію негативного впливу ризиків на стан системи прийняття та реалізації ДУПР.

Під час роботи над матеріалом було використано системний підхід, а також методи дедукції, індукції, аналізу, синтезу, порівнянь та наукової абстракції.

III. Результати

Стимулюванням називають спонування (що здійснюється шляхом впливу центру на побажання – цільову функцію – агента) до здійснення певних дій [4, с. 47].

Головною ідеєю стимулювання є той факт, що центр здатен заохочувати агентів до тих чи інших дій шляхом варіативних змін механізмів стимулювання.

Говорячи про практичні механізми спонування, варто згадати поняття “мотивації”.

Мотивація – це заохочення співробітників до досягнення цілей організації при дотриманні власних інтересів.

Тобто мотивація – це:

- процес досягнення балансу між цілями організації та співробітника для найбільш повного задоволення потреб обох сторін;
- процес заохочення співробітників до діяльності для досягнення цілей організації;
- складання умов ототожнення інтересів організації та співробітника, при яких те, що вигідно та необхідно одному, стає настільки ж необхідним та вигідним іншому [3, с. 5].

Стрімкий розвиток сучасних реалій соціальної, економічної, політичної та інших сфер суспільного життя потребують постійної оптимізації мотиваційних заходів для збереження балансу інтересів сторін.

Система, що покликана забезпечувати рівноважний баланс інтересів між усіма групами членів суспільства, не може бути універсальною та перманентною, а має підлягати

перегляду та внесенню корективів. Високий або середній рівень ризикованості середовища здатний зруйнувати результати роботи навіть компетентних та досвідчених державних службовців. З огляду на це, система мотивації та стимулювання суб'єктів державного управління має враховувати не лише безперервність та сумлінність, а й якість їхньої роботи. Орієнтація на якість виконання службових обов'язків є надзвичайно важливою та відповідає вимогам сучасності. За умов обмеженості ресурсів, їхнє ефективне та результативне використання виходить на перший план. Не процес прийняття та реалізації ДУПР, а результат від цього процесу має практичне значення для держави, громадян та державних службовців.

На думку автора, досягнення державно-управлінської мети є очевидним та яскравим стимулом роботи суб'єктів державного управління. І саме система прийняття та реалізації ДУПР покликана реалізувати державно-управлінську мету повною мірою.

Отже, у ході професійної діяльності суб'єкти державного управління орієнтуються на виконання конкретних завдань, що у своїй сукупності становлять певний план. Ця теза змістовно може інтерпретуватися як наявність заданого результату, а також залежності між досягненням заданого результату та фіксованої винагороди.

На нашу думку, ефективною мотиваційною моделлю, що узгоджує цільову функцію агента та досягнення первинної мети, є мотиваційна модель KPI (Key Performance indicators) або український варіант КПЕ (ключовий показник ефективності) чи КПД (ключовий показник діяльності).

Грошове стимулювання системи KPI передбачає виплату фіксованого окладу та змінної частини грошового заохочення відповідно до показників ефективності роботи. Відмінними рисами цієї системи мотивації є абсолютна орієнтація на досягнення мети. Це основний постулат, який підкріплено взаємозалежністю між досягненням мети (або завдань, що мають безпосереднє значення для досягнення мети) та отриманням преміальної частини грошового заохочення державним службовцем. Такий підхід стимулює суб'єктів державного управління до якісного виконання службових завдань у намічений термін, що знижує ризик "затягування" роботи, бюрократії тощо. Крім того, система мотивації KPI є гнучкою та дає змогу здійснювати управління зусиллями співробітників, не змінюючи саму систему мотивації. Наприклад, за умов певних трансформацій державної служби для корегування дій її суб'єктів не доведеться впроваджувати кардинально іншу мотиваційну модель. Натомість перегляду підлягають лише окремі сукупності ключових показників ефе-

ктивності тих чи інших індивідуумів або груп людей. Наступною тезою на користь використання мотиваційної системи за ключовими показниками діяльності є їхня зрозумілість. Зокрема, кожен окремий державний службовець чітко розуміє, що саме впливає на рівень його грошової винагороди, у його руках зосереджено важелі управління власним фінансовим заохоченням. І тоді організація державної служби розуміє, за які саме результати окремим співробітником отримано певну грошову винагороду.

Практичне значення цієї моделі мотивації для органів державного управління пояснюється можливістю використання у її рамках як кількісних, так і якісних показників ефективності. Тоді суб'єкти господарювання як KPI обирають кількісні показники ефективності (EVA, ROCE тощо), то органами державного управління можуть використовуватися якісні показники ефективності роботи окремих державних службовців або їхніх груп.

І хоча сьогодні грошова винагорода державних службовців за виконання службових обов'язків також складається із суми посадового окладу та змінних частин (премій, доплат, надбавок тощо), нарахування грошової винагороди відповідно до KPI має якісно інший характер. Розрахунок преміальної винагороди відповідно до KPI слугує інструментом вимірювання рівня виконання конкретного завдання. Система KPI здатна сприяти виконанню запланованих цілей та досягненню узгоджених результатів без марного витрачання робочого часу. Кожен із державних службовців чітко розуміє загальну державно-управлінську мету, на реалізацію якої спрямовані сили організації.

Зазначимо, що при розробці набору KPI необхідно додержуватися, по-перше, розумного мінімуму, а по-друге, врівноваження цілей. Принцип розумного мінімуму означає мінімальну кількість KPI, що використовуються для розрахунку змінної частини грошового заохочення державного службовця.

У цьому контексті якість превалює над кількістю. Принцип врівноваження цілей передбачає таке:

- 1) чим важливіша мета, KPI, тим більше її вага;
- 2) вагу слід розставляти, починаючи з найважливіших KPI;
- 3) погано вимірювані, нерелевантні, загальні цілі, KPI, не повинні мати велику вагу (15–20%);
- 4) цілі, KPI, не повинні бути "важчими" за 50% та "легшими" за 5%;
- 5) сума ваги всіх завдань має бути не менша і не більша за 100% [3, с. 46].

Типова формула розрахунку преміального пакету по KPI для державного управління:

$$ПП_{KPI} = ЧО \times (KPI_1 \times K_1 + KPI_2 \times K_2 + KPI_3 \times K_3 + \dots + KPI_n \times K_n),$$

де $ПП_{KPI}$ – преміальний пакет грошової винагороди відповідно до досягнення ключового показника діяльності;

$ЧО$ – відсоткова частина посадового окладу, що передбачена для виплати $ПП_{KPI}$;

$KPI_1, KPI_2, KPI_3, \dots, KPI_n$ – вага KPI у цілі, що встановлена у % (у сукупності не перевищує 100%);

$K_1, K_2, K_3, \dots, K_n$ – поправковий коефіцієнт досягнення ключового показника діяльності.

Зазначимо, що сума преміальної грошової винагороди з вищенаведеної формули є лише частиною компенсаційного пакета державного службовця, питома вага якої від загальної суми може варіюватися відповідно до потреб конкретного структурного елементу. Джерелом фінансування преміальної винагороди за досягнення цілей по KPI виступає існуючий фонд оплати праці державних службовців, що формується за рахунок державного бюджету. Мова йде про якісний перерозподіл існуючого фонду оплати праці, тобто про певну зміну відсоткового співвідношення між усіма чинними преміями, надбавками та доплатами з урахуванням введення преміальної винагороди відповідно до KPI, яка б стимулювала безкомпромісне досягнення державної мети в рамках дії всіх можливих ризиків.

Автор пропонує розглянути ряд прикладів KPI, що можуть застосовуватися для стимулювання суб'єктів державного управління до прийняття ДУПР з мінімальними ризиками. Разом з тим автор наголошує, що практичне застосування мотиваційної системи KPI потребує комплексного підходу до питань матеріально-заохочувального забезпечення та врахування специфіки роботи конкретного підрозділу державної служби, а також має відбуватися поступово. Тому фрагментарне використання поодиноких окремих елементів мотиваційної системи KPI може не призвести до бажаних результатів.

До актуальних KPI, спрямованих на мінімізацію ризиків під час прийняття ДУПР відносимо:

1) KPI – кількість офіційних скарг громадян на роботу органів державної служби (вимірюється у %). Формула розрахунку: $KPI_{СК} = (N_{СК} / N_{ЗВ}) \times 100\%$, де $KPI_{СК}$ – кількість офіційних скарг громадян; $N_{СК}$ – загальна кількість скарг громадян; $N_{ЗВ}$ – загальна кількість звернень громадян;

2) KPI – строк виконання службових завдань (вимірюється у %). Формула розрахунку: $KPI_{СТ} = (P_{ФАКТ} / P_{ПЛАН}) \times 100\%$, де $KPI_{СТ}$ – строк виконання службових завдань; $P_{ФАКТ}$ – фактичний час виконання завдань; $P_{ПЛАН}$ – запланований час виконання завдань;

3) KPI – кількість допущених у ході роботи помилок, що виявлені аудитом (вимірюється у штуках). Замість формули розрахунку використовується чинний звіт аудиторської перевірки;

4) KPI – виконання регламентів, наказів, постанов та інших офіційних документів (відхилення співробітника від виконання офіційних документів вимірюється у штуках). Розрахунок показника виконується керівником шляхом контролю за виконанням регламентів, наказів, постанов тощо з боку всіх працівників підрозділу;

5) KPI – ефективність управління відхиленнями (змiнами, проблемами, ризиками тощо). Розрахунок показника зводиться до оцінювання KPI у балах з боку керівного складу організації.

Перелік запропонованих KPI слугує прикладом та може бути розширеним. Всі вищенаведені KPI орієнтовані на оптимізацію дії механізму прийняття та реалізації ДУПР, а також спрямовані на вирішення конкретних, реальних, деталізованих та вимірюваних ситуацій ризику. Зауважимо, що необхідною умовою забезпечення ефективності вищенаведених KPI для державної служби є розуміння цілей і завдань суб'єктами державного управління, а також наявність специфічних знань, умінь і навичок.

IV. Висновки

Таким чином, підсилення рівня орієнтації на досягнення державно-управлінської мети з боку суб'єктів державного управління всіх рівнів є беззаперечним позитивним результатом дії ключових показників ефективності. Адже за умов колективної орієнтації державних службовців на своєчасне та якісне досягнення цілей процес управління ризиками перетворюється на необхідний, природний, зрозумілий та обґрунтований елемент роботи. У зв'язку з чим управління ризиками не являє собою додаткового навантаження для державних службовців. Разом з тим використання KPI стимулює державних службовців до підвищення рівня обізнаності у питаннях управління ризиками. Адже досягнення державно-управлінської мети (та реалізація завдань, що до неї наближують) потребують вищого рівня компетентності та освіченості, ніж за ситуації нерозуміння загальної мети дій організації та рутинного, монотонного виконання службових обов'язків.

Література

1. Армстронг М. Performance Management. Управление эффективностью работы: пер. с англ. / М. Армстронг, А. Бэрон. – 2-е изд. – М.: Hippo Publishing, 2007. – 384 с.
2. Бурков В.Н. Теория активных систем: состояние и перспективы / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков. – М.: Синтег, 1999. – 128 с.

3. Клочков А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.
4. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами / Д.А. Новиков. – М.: МПСИ, 2005. – 584 с.
5. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Пармендер; [пер. с англ. А. Платонова]. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 288 с.

Соболь М.П. Стимулювання прийняття та реалізації державно-управлінських рішень з урахуванням ризиків

Анотація. *Теоретично обґрунтовано роль стимулювання для мінімізації ризиків у ході прийняття та реалізації ДУПР, проаналізовано залежність між досягненням державно-управлінської мети та індивідуальним заохоченням суб'єктів державного управління, розглянуто мотиваційну модель відповідно до ключових показників ефективності.*

Ключові слова: *державно-управлінські рішення, ключовий показник ефективності, мотивація, ризик, стимулювання.*

Соболь М.П. Стимулирование принятия и реализации государственно-управленческих решений с учетом рисков

Аннотация. *Теоретически обосновано роль стимулирования для минимизации рисков в ходе принятия и реализации ДУПР, проанализирована зависимость между достижением государственно-управленческой цели и индивидуальным поощрением субъектов государственного управления, рассмотрено мотивационную модель согласно ключевых показателей эффективности.*

Ключевые слова: *государственно-управленческие решения, ключевой показатель эффективности, мотивация, риск, стимулирование.*

Sobol M. Stimulating the Adoption and Implementation of Public-Management Decisions are Subject to Risks

Annotation. *Theoretical discussed the role of stimulation minimization of risks during an acceptance and realization management state decisions, analyzed dependence between the achievement of state-administrative aim and individual encouragement, considered a motivational model according the key performance indicators.*

Key words: *state management decision, key performance indicator, motivation, risk, stimulation.*