

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ДЗЮБА ГРИГОРІЙ МИКОЛАЙОВИЧ

УДК: 351:614:004:336

ДИСЕРТАЦІЯ
ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ
ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Науковий керівник:
СЕРГІЄНКО Лариса Василівна
доктор наук з державного управління, доцент.

Житомир – 2026

АНОТАЦІЯ

Дзюба Г.М. Впровадження механізму ключових показників ефективності органів публічної влади. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата філософських наук за спеціальністю: 281 – Публічне управління та адміністрування, галузь знань: 28 - Публічне управління та адміністрування. Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2026.

Дисертаційна робота присвячена розв’язанню актуального наукового завдання – обґрунтуванню теоретико-методичних положень і розробленню науково-практичних рекомендацій щодо впровадження механізму ключових показників ефективності в органи публічної влади України.

Сучасна парадигма публічного управління та адміністрування вимагає переходу з моделі “держава для громадянина” на “публічний сервіс-провайдер - клієнт (громадянин)”, де публічний орган та приватний сектор взаємодіють разом на партнерських умовах, виграючи від “симбіозу” у стосунках у вигляді створеної доданої вартості. Зважаючи на це, основним принципом сучасної парадигми публічного управління можна визначити - розумне впровадження принципів приватного сектору в сферу публічного управління.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо впровадження механізму ключових показників ефективності в органи публічної влади України. Об’єктом дослідження є процес впровадження та функціонування механізму ключових показників ефективності в органах публічної влади. Предметом дослідження є теоретичні положення, науково-методичні та прикладні аспекти впровадження, удосконалення та моніторингу механізму ключових показників ефективності в органах публічної влади України.

Обґрунтовано понятійно-категоріальний апарат дослідження механізму ключових показників ефективності в системі публічного управління. Акцентовано, що ключові показники ефективності є інструментом управління за результатами, який дає змогу оцінювати ступінь досягнення стратегічних і операційних цілей органів публічної влади. Аргументовано, що ефективне використання КПЕ в публічному секторі потребує чіткого розмежування понять «ефективність», «результативність» і «якість», а також належного зв'язку між місією органу влади, його стратегічними цілями, таргетами та системою показників. Здійснено систематизацію підходів до розуміння КПЕ, їхніх принципів, функцій та особливостей застосування в публічному і приватному секторах. На основі аналізу нормативних, наукових і прикладних джерел сформульовано авторське визначення ключових показників ефективності в контексті публічного управління України.

Проведено оцінку сучасного стану впровадження механізму КПЕ в органах публічної влади України та узагальнено міжнародний досвід його застосування. Визначено, що в Україні сформовано базове нормативно-правове підґрунтя для використання показників результативності, ефективності та якості в системі державної служби, однак їх практична імплементація залишається неповною та нерівномірною. Особливу увагу приділено аналізу методичних, організаційних і кадрових проблем використання КПЕ в українському публічному секторі. Проведено порівняльний аналіз практик держав-членів Європейського Союзу та країн англосаксонської моделі державного управління, що дало змогу виокремити універсальні умови результативного впровадження КПЕ, а також виявити типові ризики формалізації, бюрократизації та втрати зв'язку між показниками і реальними управлінськими результатами.

Розроблено механізм вдосконалення та моніторингу ключових показників ефективності в органах публічної влади України. Обґрунтовано доцільність поетапного підходу до впровадження КПЕ, що включає визначення стратегічних цілей органу влади, формування макро- та мікро-КПЕ, створення інформаційної інфраструктури для збору й обробки даних, тестування показників та впровадження постійного моніторингу. Доведено, що найбільш ефективним для українських реалій є комбінований підхід до моніторингу КПЕ, який поєднує автоматизовані інструменти збору даних із подальшим експертним аналізом та інтерпретацією результатів. Розроблено прогнозні сценарії впровадження КПЕ в органи публічної влади України, та здійснено оцінку потенційних ризиків, пов'язаних з інституційним опором, кадровою неготовністю, недосконалістю нормативної бази, технічними обмеженнями та впливом зовнішніх чинників.

У межах дослідження аргументовано, що впровадження механізму КПЕ в органи публічної влади України має розглядатися не як вузько технічне нововведення, а як складова ширшої трансформації державного управління, орієнтованої на результативність, підзвітність, прозорість і підвищення якості публічних послуг. Доведено, що практична реалізація запропонованих підходів сприятиме зміцненню інституційної спроможності органів влади, удосконаленню процедур стратегічного планування, підвищенню ефективності використання ресурсів та посиленню довіри громадян до публічних інституцій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні теоретико-методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо впровадження механізму ключових показників ефективності в органи публічної влади України. Матеріали дослідження можуть бути використані у діяльності центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів формування державної політики, а

також у процесі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Окремі положення можуть бути покладені в основу методичних документів щодо стратегічного планування, оцінювання результативності, формування систем моніторингу та вдосконалення цифрових інструментів управління результативністю.

Ключові слова: публічне управління, державна служба, ключові показники ефективності, КПЕ, результативність, ефективність, якість, стратегічне планування, моніторинг, органи публічної влади, управління за результатами, підзвітність, прозорість.

ABSTRACT

Dzyuba H.M. Implementation of the Mechanism of Key Performance Indicators for Public Authorities. – Qualification research work (manuscript).

Dissertation submitted for the academic degree of Candidate of Philosophical Sciences (PhD) in specialty 281 “Public Management and Administration”. – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2026.

The dissertation thesis is dedicated to solving an urgent scientific task – the substantiation of theoretical and methodical provisions and the development of scientific and practical recommendations regarding the implementation of the mechanism of key performance indicators in the public authorities of Ukraine.

The modern paradigm of public management and administration requires a transition from the "state for the citizen" model to the "public service provider - client (citizen)" model, where the public authority and the private sector interact on partnership terms, benefiting from a "symbiosis" in relations in the form of created added value. Given this, the main principle of the modern

paradigm of public management can be defined as the smart implementation of private sector principles into the sphere of public management.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodical provisions and to develop scientific and practical recommendations for the implementation of the mechanism of key performance indicators in the public authorities of Ukraine. The object of the study is the process of implementation and functioning of the mechanism of key performance indicators in public authorities. The subject of the study is the theoretical provisions, scientific-methodical, and applied aspects of the implementation, improvement, and monitoring of the mechanism of key performance indicators in the public authorities of Ukraine.

The conceptual and categorical apparatus for studying the mechanism of key performance indicators in the public management system has been substantiated. It is emphasized that key performance indicators are a tool of result-based management, which allows evaluating the degree of achievement of strategic and operational goals of public authorities. It is argued that the effective use of KPIs in the public sector requires a clear distinction between the concepts of "efficiency," "effectiveness," and "quality," as well as a proper link between the authority's mission, its strategic goals, targets, and the system of indicators. The approaches to understanding KPIs, their principles, functions, and features of application in the public and private sectors have been systematized. Based on the analysis of regulatory, scientific, and applied sources, the author's definition of key performance indicators in the context of Ukraine's public management has been formulated.

An assessment of the current state of implementation of the KPI mechanism in the public authorities of Ukraine was conducted, and the international experience of its application was generalized. It is determined that a basic regulatory and legal framework for using performance, efficiency, and quality indicators in the civil service system has been formed in Ukraine; however, their practical implementation remains incomplete and uneven. Particular attention is paid to the analysis of methodical, organizational, and personnel problems of KPI utilization in the

Ukrainian public sector. A comparative analysis of the practices of the European Union member states and the countries of the Anglo-Saxon model of public administration was carried out, which allowed for isolating universal conditions for the effective implementation of KPIs, as well as identifying typical risks of formalization, bureaucratization, and the loss of connection between indicators and real managerial results.

A mechanism for the improvement and monitoring of key performance indicators in the public authorities of Ukraine has been developed. The expediency of a phased approach to KPI implementation is substantiated, which includes defining the strategic goals of the authority, forming macro - and micro-KPIs, creating an information infrastructure for data collection and processing, testing indicators, and introducing continuous monitoring. It is proven that the most effective approach for Ukrainian realities is a combined approach to KPI monitoring, which couples automated data collection tools with subsequent expert analysis and interpretation of results. Forecast scenarios for the implementation of KPIs in the public authorities of Ukraine have been developed, and an assessment of potential risks related to institutional resistance, personnel unreadiness, imperfections in the regulatory framework, technical limitations, and the influence of external factors has been carried out.

Within the framework of the study, it is argued that the implementation of the KPI mechanism in the public authorities of Ukraine should be viewed not as a narrowly technical innovation, but as a component of a broader transformation of public administration oriented toward effectiveness, accountability, transparency, and improving the quality of public services. It is proven that the practical implementation of the proposed approaches will contribute to strengthening the institutional capacity of authorities, improving strategic planning procedures, increasing resource efficiency, and enhancing citizens' trust in public institutions.

The practical significance of the obtained results lies in the development of theoretical-methodical provisions and scientific-practical recommendations

regarding the implementation of the mechanism of key performance indicators in the public authorities of Ukraine. The research materials can be used in the activities of central executive bodies, local self-government bodies, subjects of state policy formulation, as well as in the process of training and professional development of civil servants in the specialty 281 "Public Management and Administration". Certain provisions can form the basis of methodological documents on strategic planning, performance evaluation, the formation of monitoring systems, and the improvement of digital performance management tools.

Key words: public administration, civil service, key performance indicators, KPIs, effectiveness, efficiency, quality, strategic planning, monitoring, public authorities, results-based management, accountability, transparency.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
**Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати
 дисертації:**

Статті у виданнях, що включені до наукометричної бази Scopus:

1. Orel Y, Kulinich O, **Dziuba H**, Krasnostanova N, Bakhaiev R. Multilevel strategic planning for sustainable development in public administration. *International Journal of Technology*. 2025. Vol. 16, № 4, Pp. 1104-1123. DOI: <https://doi.org/10.14716/ijtech.v16i4.7595>.

Статті у наукових фахових виданнях України (категорії Б):

2. Дзюба Г.М. Концепція “New Public Management”: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4(83). С. 141-151. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.141.

3. Дзюба Г.М. Поняття системи управління якістю та методологія оцінки якості в органах публічної влади. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 5(84). С. 162-170. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.162.

4. Dziuba H. Institutional maturity of state authority bodies as a prerequisite for the successful implementation of KPI: author’s assessment model and development directions for Ukraine. *Public Policy and Accounting*. 2025. №2(12). Pp. 19–24. DOI: [https://doi.org/10.26642/ppa-2025-2\(12\)-19-24](https://doi.org/10.26642/ppa-2025-2(12)-19-24).

5. Дзюба Г.М. Динамічні ключові показники ефективності як інструмент адаптивного державного управління: методологія, ризики, можливості імплементації в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2026. №1(115). С. 162-169. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2026-1\(115\)-162-169](https://doi.org/10.26642/ema-2026-1(115)-162-169)

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Дзюба Г.М. Зміна парадигми діяльності органів публічного управління під впливом сучасних інформаційних технологій. Science, worldview and modern youth: Proceedings of the XXXI International Scientific and Practical Conference «*Science, worldview and modern youth*» (August 08 – 11, 2023). San Francisco, USA. 142 p. Pp. 76-77.

7. Дзюба Г.М. Етимологія та роль ключових показників ефективності в системі управління. *Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття*: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (12-13 грудня 2024 року). Житомир: Житомирська політехніка. 2024. – 788 с. С. 65.

8. Дзюба Г.М. Проблематика визначення ключових показників ефективності (КПЕ) в галузі публічного управління. *Держава XXI століття: погляд молоді*: матеріали Всеукр. наук.-практ. online конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки (13-17 травня 2024 року). Житомир: Житомирська політехніка. С.616.

9. Дзюба Г.М. Впровадження ключових показників ефективності в органи публічної влади: сучасні підходи. *Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття*: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (7-8 грудня 2023 року). Житомир: Житомирська політехніка. 2023. 610 с. С. 60.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЇ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	21
1.1. Еволюція концепції ключових показників ефективності в публічному управлінні	21
1.2. Зміст та принципи використання ключових показників ефективності в публічному управлінні	43
1.3. Аналіз сучасного стану використання механізму ключових показників ефективності в сфері публічного управління	66
Висновки до 1-го розділу	79
РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	82
2.1. Особливості впровадження КПЕ в органах державної влади країн Європейського Союзу	82
2.2. Досвід застосування механізму КПЕ в країнах англосаксонської моделі державного управління	114
2.3. Порівняльний аналіз світових практик впровадження КПЕ з можливістю застосування в органах державної влади України	135
Висновки до 2-го розділу	152
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	155
3.1. Основні проблеми застосування існуючої моделі ключових показників ефективності в органах державної влади України	155
3.2. Механізм вдосконалення та моніторингу ключових показників ефективності в органи державної влади України	177
3.3. Прогнозування результатів та оцінка потенційних ризиків впровадження ключових показників ефективності в органи державної влади України	194
Висновки до 3-го розділу	217
ВИСНОВКИ	221
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	225
ДОДАТКИ	263

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ДМС – Державна митна служба України
ДПС – Державна податкова служба України
ДФС – Державна фіскальна служба України
КМУ – Кабінет Міністрів України
КПЕ – ключові показники ефективності
КПР – ключові показники результативності
КПЯ – ключові показники якості
МВС – Міністерство внутрішніх справ України
Мінфін – Міністерство фінансів України
Мінцифри – Міністерство цифрової трансформації України
МОН – Міністерство освіти і науки України
НАДС – Національне агентство України з питань державної служби
ОДА – обласна державна адміністрація
ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку
ПЕ – показники ефективності
ПР – показники результативності
ЦОВВ – центральні органи виконавчої влади

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах публічного сектора зростає потреба в інструментах, які дозволяють оцінювати ефективність публічно-управлінських рішень, виконання державних програм та завдань. Ключові показники ефективності (КПЕ) є одним із таких інструментів, що допомагають у вимірюванні та аналізі продуктивності діяльності публічних установ. В умовах сучасних викликів, поряд з екзистенційним питанням існування державності в період повномасштабної війни, впровадження КПЕ визначається як критичний елемент стратегічної діяльності органів влади. Це дозволяє визначити та вимірювати результативність, обґрунтовано керувати ресурсами та забезпечити досягнення стратегічних цілей як органів місцевого самоврядування так і органів державної влади. Сучасна парадигма публічного управління та адміністрування вимагає переходу з моделі “держава для громадянина” на “публічний сервіс-провайдер - клієнт (громадянин)”, де публічний орган та приватний сектор взаємодіють разом на партнерських умовах, виграючи від “симбіозу” у стосунках у вигляді створеної доданої вартості. Зважаючи на це, основним принципом сучасної парадигми публічного управління можна визначити - розумне впровадження принципів приватного сектору в сферу публічного управління.

У вітчизняному науковому дискурсі окремі аспекти проблематики, дотичної до впровадження механізму ключових показників ефективності в органи публічної влади, висвітлено у працях таких учених, як Н. Павлов, М. Міненко, О. Босак, О.І. Момот, А.О. Демченко, К.О. Черноводська, Л.В. Шаульська та ін. У їхніх дослідженнях розглядаються питання оцінювання службової діяльності державних службовців, проблеми ефективності та результативності публічного управління, удосконалення системи

державної служби, а також окремі організаційні й методичні аспекти застосування показників у діяльності органів державної влади. Водночас проблематика впровадження саме механізму ключових показників ефективності в органи публічної влади України поки що не набула достатнього рівня комплексного теоретико-методичного та науково-прикладного опрацювання. Зарубіжний науковий доробок характеризується ґрунтовною концептуалізацією механізмів управління результативністю та їх адаптації до публічного сектору, що знайшло відображення у працях Р. Каплана, П. Друкера, Д. Парментера, Б. Марра, Д.К. Беннера, Р.А. Кука, Д.С. Візе, М.Р. Баклі, Б. Маккі, Д. Осборна, Т. Геблера, М. Мейєра, Р. Вільямса, Д. Перрі, Х. Рейні, А. Уолла, Г. Мартіна, Т. Батчера та інших. Попри значний науковий інтерес до проблематики оцінювання ефективності публічного сектору, впровадження механізму КПЕ в органах публічної влади України залишається недостатньо опрацьованим у теоретико-методичному та науково-прикладному аспектах, особливо з огляду на національні інституційні особливості й організаційні обмеження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертація виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Державного університету “Житомирська політехніка” у темі «Інноваційні механізми публічного управління та адміністрування» (державна реєстрація № 0121U111051), у межах якої автором обґрунтовано теоретичні, методичні та прикладні аспекти механізму впровадження ключових показників ефективності в органах публічної влади в Україні як складової модернізації системи публічного управління та адміністрування.

Мета й завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо впровадження механізму ключових показників ефективності в органи публічної влади України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- теоретично обґрунтувати понятійно-категоріальний апарат дослідження механізму ключових показників ефективності в системі публічного управління;
- розкрити еволюцію наукових підходів до формування та застосування КПЕ в публічному секторі;
- дослідити особливості використання КПЕ в органах державної влади України та визначити основні проблеми існуючої моделі їх застосування;
- узагальнити досвід упровадження КПЕ в країнах Європейського Союзу;
- проаналізувати досвід застосування механізму КПЕ в країнах англосаксонської моделі державного управління;
- здійснити порівняльний аналіз світових практик упровадження КПЕ з позицій можливості їх адаптації до українського контексту;
- розробити механізм удосконалення та моніторингу ключових показників ефективності в органах публічної влади України;
- спрогнозувати результати впровадження КПЕ в органи публічної влади України та оцінити потенційні ризики цього процесу.

Об'єктом дослідження є процес впровадження та функціонування механізму ключових показників ефективності в органах публічної влади.

Предметом дослідження є теоретичні положення, науково-методичні та прикладні аспекти впровадження, удосконалення та моніторингу механізму ключових показників ефективності в органах публічної влади України.

Методи дослідження. Дослідження здійснювалося на основі системного підходу із застосуванням загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, для обґрунтування теоретичних положень щодо механізму КПЕ використано методи аналізу й синтезу, абстрагування, узагальнення та структурно-логічного аналізу. Для дослідження еволюції наукових підходів і розмежування понятійно-категоріального апарату - історичний, порівняльний і функціональний методи, а для оцінки сучасного стану впровадження КПЕ в Україні – системний, інституційний, формально-правовий та аналітичний

методи; для узагальнення міжнародного досвіду - компаративний аналіз; для розроблення механізму вдосконалення та моніторингу КПЕ - моделювання, логічне проектування, метод експертного узагальнення; для прогнозування результатів упровадження КПЕ та оцінки ризиків - сценарний метод, метод індукції та дедукції.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем публічного управління, оцінювання результативності та застосування ключових показників ефективності, нормативно-правові акти України, офіційні документи Кабінету Міністрів України, НАДС, Міністерства фінансів України, Міністерства цифрової трансформації України, Державної податкової служби України, Державної митної служби України, аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема OECD, SIGMA, World Bank, WCO, а також інші офіційні інформаційні ресурси та відкриті джерела.

Використання технологій штучного інтелекту. Технології штучного інтелекту, зокрема ChatGPT, використовувалися виключно як допоміжний інструмент у процесі підготовки дослідження. Їх застосування було пов'язане з: 1) пошуковими цілями під час вивчення міжнародних підходів до моніторингу ключових показників ефективності, зокрема для пошуку офіційних джерел країн-членів ЄС; Європейської комісії, Світового банку та інших міжнародних інституцій; 2) перекладом окремих нормативно-правових, стратегічних та аналітичних документів з англійської та інших іноземних мов українською мовою; 3) попереднім мовностилістичним уточненням окремих формулювань без зміни змісту авторських положень дослідження.

Технології штучного інтелекту не використовувалися для самостійного генерування наукових результатів, формування висновків, розроблення методології, проведення емпіричних розрахунків чи створення основного тексту дисертаційної роботи. Усі теоретичні положення, аналітичні узагальнення, висновки та пропозиції сформульовані автором самостійно.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо впровадження механізму ключових показників ефективності в органи публічної влади України.

Основні положення наукової новизни полягають у такому:

вперше:

- запропоновано сценарний підхід до прогнозування результатів впровадження КПЕ в органи публічної влади України, який передбачає виокремлення оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценаріїв із урахуванням рівня політичної підтримки, кадрової готовності, нормативного забезпечення та інституційної спроможності органів влади;

удосконалено:

- методичний підхід до аналізу проблем застосування чинної моделі КПЕ в органах державної влади України шляхом виокремлення взаємопов'язаних концептуальних, організаційних, кадрових, інформаційно-технологічних і мотиваційних дисфункцій, що дозволило виявити системний характер обмежень її практичного функціонування;

- механізм реалізації та моніторингу ключових показників ефективності в органах публічної влади України, який ґрунтується на послідовному проходженні стадій визначення стратегічних цілей, формування макро- та мікро-КПЕ, створення інформаційної інфраструктури, апробації показників та впровадження безперервного моніторингу з механізмом зворотного зв'язку, що дає змогу інтегрувати систему КПЕ в повний цикл управління результативністю;

- підхід до моніторингу ключових показників ефективності в публічному секторі на основі поєднання машиноцентричних і людиноцентричних компонентів, що забезпечує одночасне врахування кількісних параметрів виконання, якісної інтерпретації результатів та зовнішнього експертного контролю;

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат дослідження механізму ключових показників ефективності в органах публічної влади України, у межах якого уточнено зміст дефініції «ключові показники ефективності» в системі публічного управління, розмежовано поняття «ефективність», «результативність», «якість» і «ключові показники ефективності», а також визначено місце КПЕ в системі стратегічного планування, моніторингу та оцінювання діяльності органів публічної влади;

- теоретичні положення в частині змісту та функціонального призначення ключових показників ефективності в системі публічного управління, що дало змогу уточнити співвідношення категорій «ефективність», «результативність» і «якість» та обґрунтувати місце КПЕ в системі оцінювання діяльності органів публічної влади;

- наукові підходи до систематизації ризиків упровадження КПЕ в органи публічної влади України через виокремлення інституційних, кадрових, нормативно-правових, технічних і соціально-політичних ризиків, що створює основу для розроблення превентивних управлінських рішень;

- науково-методичні положення щодо включення механізму КПЕ до стратегічного планування, бюджетного процесу, кадрової політики та системи публічної підзвітності, що дає змогу розглядати його як складову комплексної модернізації державного управління на засадах результативності, прозорості та суспільної відповідальності;

- науково-методичні положення щодо адаптації міжнародного досвіду впровадження КПЕ до українського контексту через поєднання європейських підходів до інституційної інтеграції показників із англосаксонськими практиками управління за результатами цифрового моніторингу та публічної звітності;

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні теоретико-методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо впровадження механізму ключових показників ефективності в органи

публічної влади України. Матеріали дослідження можуть бути використані у діяльності центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів формування державної політики, а також у процесі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Окремі положення можуть бути покладені в основу методичних документів щодо стратегічного планування, оцінювання результативності, формування систем моніторингу та вдосконалення цифрових інструментів управління результативністю.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним завершеним науковим дослідженням. Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. У дисертації теоретично обґрунтовано понятійно-категоріальний апарат дослідження механізму КПЕ в публічному управлінні, узагальнено міжнародний досвід його застосування, виявлено основні проблеми використання КПЕ в органах державної влади України, розроблено механізм їх удосконалення та моніторингу, а також здійснено прогнозування результатів упровадження КПЕ в органи публічної влади України та оцінку пов'язаних із цим ризиків.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації доповідалися, обговорювалися та дістали позитивну оцінку на на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: Science, worldview and modern youth: матеріали XXXI Міжнар. наук.-практ. конф., 08–11 серпня 2023 р., Сан-Франциско, США, Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 2024, Держава XXI століття: погляд молоді: матеріали Всеукр. наук.-практ. online конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених (присвячена Дню науки), Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 2023.

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано у 9 наукових працях, з них 4 статей у наукових фахових виданнях, 1 стаття у зарубіжному виданні, що включене до міжнародної наукометричної бази даних Scopus, 4 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 227 сторінках друкованого тексту. Робота містить 9 таблиць. Список використаних джерел налічує 276 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЙ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Еволюція концепції ключових показників ефективності в публічному управлінні

У сучасних умовах глобальної нестабільності, високої динаміки соціально-економічного розвитку та зростання запитів суспільства до якості публічного управління, проблема ефективності функціонування державних інституцій набуває особливої значущості. Водночас, в умовах розширення практик результативного управління, ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) поступово трансформувалися з корпоративного інструменту оцінки продуктивності в універсальний механізм підтримки управлінських рішень, що має стратегічне значення як у приватному, так і в публічному секторах.

Історичний розвиток концепції КПЕ демонструє її еволюцію від простих методів вимірювання продуктивності праці у промисловості до комплексних систем стратегічного менеджменту, що охоплюють фінансові, якісні, інноваційні та соціальні індикатори. У другій половині XX століття КПЕ стали центральним елементом концепцій управління результативністю (performance management) у бізнесі, а згодом були адаптовані для потреб публічного управління. Перехід цього інструменту з корпоративної площини в державну адміністрацію був зумовлений необхідністю підвищення прозорості, підзвітності та орієнтації державних органів на результат. Як свідчить міжнародна практика, механізм КПЕ все активніше використовується урядами для моніторингу досягнення стратегічних цілей, раціонального використання ресурсів і забезпечення належного рівня публічних послуг.

Сутність ключових показників ефективності в публічному секторі потребує спеціального теоретичного осмислення. На відміну від бізнесу, де КПЕ мають переважно фінансову та ринкову спрямованість, у сфері державного управління ці індикатори повинні відображати соціальні результати, якість державних послуг, ступінь досягнення політичних цілей та рівень задоволеності громадян. Це створює потребу в уточненні принципів побудови КПЕ, визначенні критеріїв їх ефективності, а також диференціації між КПЕ, ключовими показниками результативності (KRI), якості (KQI) та іншими близькими категоріями. Проблема полягає в тому, що навіть у науковій і практичній площині ці поняття часто ототожнюються, що ускладнює побудову дієвих систем оцінювання в державному управлінні.

Наразі понад 80% країн-членів ОЕСР застосовують КПЕ в оцінюванні публічного сектору (OECD, *Government at a Glance*, 2023), що дозволяє їм забезпечувати вищу якість управління, зниження витрат та підвищення задоволеності громадян. У свою чергу, результати *European Quality of Government Index* (EQI, 2024) свідчать про позитивну кореляцію між впровадженням КПЕ в органах влади та рівнем добробуту населення, зменшенням бюрократичних втрат і підвищенням довіри до держави.

В Україні ж система КПЕ ще перебуває у стадії становлення. Попри окремі ініціативи, відсутня цілісна методологія, яка дозволяла б запроваджувати ефективні КПЕ в органах влади з урахуванням їх функціональної специфіки, юридичного статусу, стратегічних пріоритетів та потреб громадян. Як свідчать аналізи національних експертів і звіти державних органів, механізми формування, використання та перегляду КПЕ в Україні залишаються фрагментарними й неінституціоналізованими. Це знижує ефективність політик, ускладнює стратегічне планування й перешкоджає належному виконанню зобов'язань України в рамках євроінтеграції, де питання якості управління мають пріоритетний характер.

У цьому контексті надзвичайно актуальним є аналіз сучасного стану впровадження КПЕ в публічному управлінні України, виявлення ключових проблем і прогалин, а також розробка методологічного підходу до формування системи КПЕ, придатного для використання в умовах вітчизняної адміністративної реальності. Особливого значення набуває питання диференціації КПЕ для різних типів державних органів — міністерств, центральних органів виконавчої влади, місцевих адміністрацій — із урахуванням їх управлінських функцій, організаційної структури та наявних цифрових інструментів. Такий підхід відповідає міжнародним стандартам *good governance* і створює підґрунтя для формування національної системи управління на основі результативності.

Таким чином, теоретичне опрацювання природи, еволюції, принципів і механізмів реалізації ключових показників ефективності у публічному управлінні, а також аналіз стану їх застосування в Україні становить надзвичайно важливе наукове та прикладне завдання. Це дослідження дозволить сформулювати методичні засади для побудови ефективної системи КПЕ в органах державної влади, що, у свою чергу, сприятиме реалізації управлінських реформ, підвищенню ефективності державного сектору та зміцненню довіри громадян до інституцій публічної влади.

Дослідженням цієї теми займалися наступні зарубіжні та вітчизняні науковці: Каплан Р. (Kaplan R.) та Друкер П. (Drucker P.) – Збалансована система показників (1992), Беннер Д.К. (Banner D.K.) та Кук Р.А. (Cooke R.A.) - *Ethical dilemmas in performance appraisal* (1984), Даніель С. Візе (Danielle S. Wiese) та М. Рональд Баклі (M. Ronald Buckley) - *The evolution of the performance appraisal process* (1998), Боббі Маккі (Bobby Mackie) - *Organisational Performance Management in a Government Context: A Literature Review* (2008), Девід Осборн (David Osborne) - *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector* (1992), Павлов Н. (Concept of “good governance”: current understanding and the state of its implementation in Ukraine, 2022), М. А. Міненко (Бюрократична модель

державного управління в умовах трансформації публічної служби, 2014), Босак О. (Публічне управління як нова модель управління у державному секторі, 2010).

Гене́за використання інструментів для оцінки ефективності, відомих сьогодні як ключові показники ефективності, має глибокі історичні корені, які простежуються ще з III ст. н.е. Згідно з першими задокументованими джерелами, у Стародавньому Китаї імператори династії Вей вже тоді застосовували прототипи сучасних КПЕ для оцінювання діяльності членів родини, які обіймали керівні посади та здійснювали управління державою. Це свідчить про те, що проблема вимірювання та контролю ефективності управлінської діяльності є настільки ж давньою, як і сама система державного управління [1, с.17].

Впродовж усієї історії розвитку менеджменту керівники різноманітних організацій, зокрема й державних, постійно шукали ефективні механізми, які дозволяли б їм максимально оптимізувати процес управління та використання ресурсів. Саме з цього моменту розпочинається системне формування методів, які покликані здійснювати моніторинг і оцінку ефективності діяльності різних організаційних структур, як у приватному, так і в публічному секторах.

Зокрема, у 1464 році італійський математик Лука Пачолі опублікував фундаментальну працю «Summa de arithmetica, geometrica, proportion et proportionalita» («Короткий виклад арифметики, геометрії, пропорцій та пропорційності») [2]. В цьому трактаті Пачолі вперше докладно описав, як венеціанські моряки оцінювали ефективність власних торговельних експедицій шляхом порівняння суми витрат на закупівлю товарів із виручкою, отриманою від їхнього продажу [2, с. 234]. Хоча така система обліку спочатку мала суто практичну спрямованість, вона згодом стала фундаментом для сучасних концепцій бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту, які безпосередньо вплинули на подальший розвиток КПЕ як методу управління ефективністю.

Таким чином, зазначені історичні факти демонструють, що ще задовго до формування сучасних концепцій менеджменту та публічного управління, існувала усвідомлена необхідність в інструментах оцінки ефективності, яка була актуальною для різних форм організаційної діяльності. Це заклало основу для подальшого розвитку КПЕ, які в сучасних умовах є важливим компонентом управлінських процесів як у приватному, так і в публічному секторах.

На початкових етапах формування менеджменту організаційна структура була досить примітивною, а оцінка ефективності зводилася переважно до контролю за виконанням окремих завдань окремими працівниками в межах невеликих робочих груп. Важливо зазначити, що перші системні спроби впровадження інструментів індивідуального моніторингу продуктивності були зроблені ще на початку XIX століття у промисловості. Зокрема, британський підприємець і соціальний реформатор Роберт Оуен одним із перших розробив власну систему контролю за продуктивністю праці на текстильних підприємствах у Шотландії на початку 1800-х років [3, с. 246].

Цей підхід Оуена ґрунтувався на використанні так званих «мовчазних моніторів» (silent monitors), які являли собою дерев'яні куби з різнокольоровими сторонами, розташовані над робочими місцями працівників. Колір сторони, поверненої до робочого місця, відповідав рівню продуктивності кожного конкретного працівника протягом певного періоду [1;2]. Таким чином, уже тоді управлінці намагалися не лише контролювати, а й стимулювати продуктивність через систему чітких показників, які б допомагали підвищити ефективність роботи підприємств.

Згодом зазначений підхід еволюціонував, трансформуючись у більш складні, комплексні й структуровані методики. Особливу роль у поширенні та вдосконаленні підходів до оцінки ефективності відіграли великі промислові підприємства, військові та державні установи, для яких точність вимірювання ефективності стала не лише економічною, а й стратегічною необхідністю.

Варто наголосити, що згадані історичні приклади застосування прообразів сучасних КПЕ здебільшого стосувалися приватного сектору. Це пояснюється тим, що приватні підприємства завжди були безпосередньо зацікавлені у підвищенні прибутковості, зменшенні витрат та постійному вдосконаленні управлінських процесів, оскільки ефективність їхньої діяльності була безпосередньо пов'язана з виживанням у конкурентному середовищі.

На противагу приватному сектору, інститут держави та її бюрократичний апарат упродовж тривалого історичного періоду не сприймали ефективність діяльності як першочерговий пріоритет, адже головним завданням держави було забезпечення стабільності, контролю, а часто й просто збереження влади. Питання якості надання публічних послуг і результативності управлінських процесів практично не входило в суспільно-політичний дискурс, а відповідальність державних службовців за якість і своєчасність наданих послуг залишалася умовною та розмитою.

Сучасна історія механізму КПЕ у сфері державного управління, таким чином, починається значно пізніше — лише з середини ХХ століття. Вона пов'язана з переходом державного управління від класичної, бюрократичної моделі Макса Вебера до таких концепцій, як Нове публічне управління (New Public Management, NPM) і Належне урядування (Good Governance). Цей перехід був викликаний необхідністю зробити публічний сектор більш гнучким, результативним і адаптивним до вимог часу. Саме тоді КПЕ, що вже активно використовувались приватними підприємствами для оцінки ефективності, почали інтегруватись у практику державних установ з метою підвищення підзвітності, прозорості та раціональності управління суспільними ресурсами.

Передумовою для впровадження розширеного та сучасного інструментарію оцінки діяльності державних службовців став глобальний процес трансформації парадигми публічного управління. Цей перехід від традиційної моделі управління (Old Public Management) до більш

прогресивних форм, таких як Нове публічне управління (New Public Management) та Належне урядування (Good Governance), відбувався під впливом низки соціально-економічних, політичних та технологічних змін, які зробили стару модель неефективною і недостатньо адаптивною до нових реалій.

Павлов Н. акцентує увагу на тому, що традиційна модель публічного управління, яка домінувала в демократичних країнах протягом першої половини XX століття, поступово втрачала актуальність і піддавалася все більш гострій критиці з боку дослідників і практиків. Основні причини критики, як зазначає дослідник, полягали в надмірній відокремленості бюрократичного апарату від громадян, обмеженій здатності державних установ оперативно реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища, а також недостатньому впливі громадськості на процеси ухвалення рішень та надання публічних послуг [4, с. 5].

Ці обмеження традиційної моделі стали особливо помітними в умовах прискорення соціальних, технологічних і політичних змін другої половини XX століття. На зміну класичній веберівській бюрократії, яка ґрунтувалася на жорсткій ієрархії, суворому дотриманні процедур і централізації влади, почали приходити більш динамічні управлінські концепції. Відповідно до твердження Міненко М., «класична модель адміністрування», запропонована Максом Вебером ще на початку XX століття, являла собою ідеалізовану модель бюрократії з чіткими правилами і формалізованими процедурами, що створювало ефективну управлінську ієрархію за умови стабільного, незмінного соціально-політичного контексту [5, с. 120].

Однак реальність сучасного світу показала, що чітко структурована, але недостатньо гнучка бюрократична модель неспроможна ефективно реагувати на виклики постіндустріального суспільства. Стрімкий технологічний прогрес, глобалізація, зростання соціокультурного розмаїття та посилення громадської активності спричинили постійні зміни у політичному середовищі, до яких бюрократичний апарат виявився недостатньо пристосованим.

Внаслідок цього держава дедалі більше відставала від очікувань громадян, а система публічного управління не могла адекватно задовольняти нові потреби населення, що призводило до втрати довіри громадськості та неефективного використання ресурсів.

Таким чином, виникла нагальна потреба в запровадженні нових підходів до управління, зокрема й у системі оцінки діяльності державних службовців. Саме на цьому етапі відбулося широке впровадження таких концепцій, як New Public Management та Good Governance, які передбачають більшу прозорість, відповідальність, орієнтацію на результат, активне залучення громадянського суспільства до процесів ухвалення рішень та постійний моніторинг ефективності діяльності державних установ на основі сучасних методик і підходів, включаючи КПЕ.

Саме тому активізація діяльності гнучкого та більш адаптивного до змін приватного сектору, який за допомогою новітніх технологій почав ефективно забезпечувати цілий спектр суспільних потреб (від освітніх та медичних послуг до реалізації великих інфраструктурних проєктів), змусила науковців та практиків публічного управління поставити під сумнів релевантність існування окремої та часто надто розгалуженої системи органів державної влади.

Дійсно, на зламі XX–XXI століть окремі групи підприємців, теоретики-економісти та представники громадського сектору почали активно аналізувати природу очевидного дисбалансу між ресурсами, які акумулює держава (передусім завдяки високому податковому навантаженню), та якістю послуг, що надаються громадянам бюрократичним апаратом. Такий дисбаланс викликав серйозні питання щодо ефективності традиційної моделі управління та створив передумови для переосмислення ролі держави як сервісної інституції, відповідальної за якісне задоволення потреб суспільства.

Українська дослідниця О. Босак зазначає, що характерна для традиційної моделі «формальна відокремленість» працівників державних установ, а також їхня вузька орієнтація на вдосконалення виключно

операційної діяльності, унеможливили ефективне вирішення завдань, пов'язаних із підвищенням продуктивності праці в державному секторі [6, с. 116]. Таким чином, традиційний бюрократичний підхід виявився неспроможним подолати розрив між формальною та фактичною ефективністю діяльності органів публічної влади.

З цього приводу важливими є висновки, зроблені М. Мейєром та Р. Вільямсом, які ще у 1976 році стверджували, що суттєві відмінності у рівнях досягнень між приватними та державними організаціями можуть бути нівельовані у разі, якщо організаційні моделі державних установ стануть більш точними, системними та адаптивними до змін зовнішнього середовища [7]. Таким чином, вказані автори чітко окреслили необхідність модернізації публічного управління через впровадження гнучкіших організаційних підходів, властивих приватному сектору.

Подібну думку висловлювали й інші авторитетні дослідники в галузі організаційної теорії. Зокрема, Д. Перрі та Х. Рейні запропонували критичний погляд на саму ідею фундаментальної відмінності між державними та приватними організаціями, вказуючи, що ця різниця значною мірою є штучною конструкцією та швидше є міфом, ніж реальністю. Автори наголошують, що таку «відмінну природу» державного сектору слід дослідити ґрунтовно і, можливо, навіть спростувати емпіричним шляхом, довівши, що ключові управлінські принципи та підходи до оцінки ефективності можуть бути універсальними як для приватних компаній, так і для органів публічної влади [8, с. 185].

Отже, зазначені дослідження та наукові дискусії підготували теоретичне підґрунтя для активного застосування механізмів та інструментів, властивих приватному сектору, зокрема КПЕ, в системі державного управління. Це, у свою чергу, мало на меті підвищити якість публічних послуг, забезпечити прозорість діяльності бюрократичного апарату та максимально наблизити управлінські процеси в державних установах до реальних потреб громадян.

Наслідком активних наукових та експертних дискусій щодо неефективності й недостатньої продуктивності державного сектору стала поява фундаментальної роботи Д. Осборна та Т. Геблера – «Переосмислення держави» («Reinventing the Government»), яка побачила світ у 1992 році [9]. Ця праця стала своєрідним теоретико-практичним маніфестом нової філософії публічного управління, зорієнтованої на використання принципів і методів менеджменту, характерних для приватного сектору.

Дослідники наголошують на необхідності фундаментального перегляду управлінських підходів у державному секторі. На їхню думку, незважаючи на численні структурні та організаційні подібності між приватними та публічними інституціями, приватний сектор демонструє значно вищий рівень ефективності та продуктивності. Цей феномен автори пояснюють тим, що приватні компанії орієнтуються насамперед на результат, потреби споживача, економне та ефективне використання ресурсів, тоді як державні установи традиційно фокусуються на дотриманні формальних процедур і нормативних вимог, не завжди враховуючи реальні запити громадян і досягнення якісних результатів.

Осборн і Геблер пропонують шість ключових принципів трансформації публічного управління, які повинні бути застосовані органами державної влади для досягнення реальної результативності [9, с. 405]:

1) Орієнтація на місію, а не на формалізовані правила. Згідно з цим принципом, державні установи мають керуватися стратегічними цілями, що відповідають потребам громадян, а не формальними інструкціями та регламентами.

2) Орієнтація на результат при наданні публічних послуг. Результативність державної служби повинна оцінюватись за конкретними показниками досягнення суспільно значущих цілей, а не формальною відповідністю процедурами.

3) Задоволення потреб населення, а не бюрократичного апарату. В центрі уваги публічних установ мають бути саме інтереси громадян, їхні реальні запити та очікування, а не інтереси самого бюрократичного апарату.

4) Зосередження на отриманні доходів, а не лише їх витрачання. Органи влади повинні бути зацікавлені в ефективному використанні фінансових ресурсів та пошуку нових джерел надходжень, а не лише у формальному контролі за витратами бюджетних коштів.

5) Інвестування в попередження проблем, а не їх вирішення. Проактивний підхід, спрямований на упередження виникнення проблем, є набагато ефективнішим і менш ресурсномістким, ніж реагування на вже наявні кризи та проблеми.

6) Надання публічних послуг через децентралізовану структуру управління. Децентралізація сприяє більшій гнучкості та адаптивності державних установ до локальних потреб громад.

Ці принципи заклали основу бізнес-орієнтованого погляду на державу, сутність якого полягає в інтеграції успішних практик приватного сектору в управління державними установами. Зокрема, йдеться про активне застосування таких методів, як управління людськими ресурсами (HR-менеджмент), загальне управління якістю (Total Quality Management), впровадження ефективних механізмів контролю за витрачанням бюджетних коштів, поширення контрактних відносин та інших підходів, характерних для комерційних організацій.

Зазначена трансформація була революційною для публічного управління XX століття. Як слушно зазначає Міненко М., класична бюрократична модель державного управління, яка панувала упродовж тривалого часу, поступово еволюціонувала в «ринкову модель», що характеризується зміною управлінських акцентів – з суворого дотримання процедур та формальних інструкцій на якісне надання послуг громадянам, орієнтацію на результат та ефективне використання обмежених ресурсів [5, с. 121].

У традиційній моделі публічного управління ефективність діяльності державного службовця визначалась суворістю покарань за невиконання завдань та жорстким дотриманням правил, передбачених інструкціями. Вважалося, що виконання завдань, прописаних в інструкції, автоматично свідчить про ефективність такого службовця. Однак, критика цього підходу в межах «класичної моделі» публічного адміністрування підкреслює відокремленість бюрократичного апарату від потреб різних соціальних груп. У такій системі звітність державного службовця може демонструвати 100% виконання завдань, проте реальна ефективність може бути значно нижчою через ігнорування реальних потреб громадян, нераціональне використання державних ресурсів та відсутність застосування конструктивних метрик для оцінки діяльності службовців. Таким чином, формалізація процесів традиційної моделі публічного адміністрування призводила до розбіжності між формальною та фактичною ефективністю.

З вище описаних причин, в теорії та практиці публічного управління виникла необхідність в пошуку інструментарію, з-поміж інших притаманних для приватного сектору, для оцінки та вимірювання фактичної ефективності діяльності державних службовців.

Як відзначає Б. Маккі, починаючи з кінця 1970-х років, питання впровадження сучасних інструментів управління ефективністю набуває особливої значущості у державній політиці Великої Британії та інших європейських країн [10, с. 36]. Цей процес був викликаний необхідністю подолання кризи традиційної бюрократичної моделі управління, яка вже не відповідала викликам нового часу та очікуванням суспільства.

З того часу як приватний, так і публічний сектори постійно перебувають у пошуку нових підходів та методик, спрямованих на підвищення ефективності організаційної діяльності. Важливим імпульсом, який суттєво прискорив цей процес, стала поява знакової роботи Томаса Пітерса і Роберта Уотермана «В пошуках досконалості» («In Search of Excellence», 1982) [11]. Ця праця стала переломною в розвитку теорії менеджменту, оскільки її автори

вперше системно визначили характеристики, що притаманні організаціям із високим рівнем продуктивності та результативності. Аналіз Пітерса і Уотермана показав, що досягнення ефективності організацій залежить не лише від фінансових чи виробничих факторів, але й від значно ширшого кола аспектів: організаційного дизайну, внутрішньої структури, управлінських процесів, технологічної бази, стилю лідерства, особливостей корпоративної культури, якості людського капіталу, а також вміння швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [12, с. 256] .

Виявлені авторами характеристики стали своєрідними орієнтирами, які дозволяють менеджерам та керівникам організацій визначати, які конкретні дії необхідно здійснювати для досягнення найкращих результатів у своїй діяльності. Завдяки цій роботі, як зазначає А. де Ваал, організації отримали чіткий методологічний базис для впровадження ефективних моделей менеджменту, адаптованих до викликів мінливого та конкурентного світу.

На цьому ж наголошує і П. Лаудічіна, зазначаючи, що потреба в таких нових методиках управління ефективністю була викликана швидкими змінами у глобальному конкурентному середовищі, де підприємства були змушені адаптуватися до дедалі зростаючих міжнародних вимог щодо гнучкості, швидкості процесів виробництва та якості надання послуг. Крім того, підприємствам доводилося одночасно конкурувати за кількома критеріями, серед яких час розробки продукції, її ціна, якість, здатність швидко реагувати на зміни запитів клієнтів, надійність і швидкість доставки, а також якість післяпродажного обслуговування [13, с.288].

Впроваджувані зміни в підходах до моніторингу ефективності приватних компаній закономірно привернули увагу науковців у сфері публічного управління. Такі нові підходи стали не лише інструментом для удосконалення діяльності бізнесу, але й вагомим аргументом для критики та переосмислення традиційних бюрократичних методів адміністрування. Науковці дедалі більше усвідомлювали необхідність трансформації «класичної» моделі публічного управління, що характеризувалася надмірною

формалізацією та низькою гнучкістю, до більш прогресивних, бізнес-орієнтованих форм, які отримали назву «Нове публічне управління» (New Public Management). Зокрема, цей підхід передбачав запозичення успішних практик приватного сектора, таких як орієнтація на результат, прозорість управлінських процесів, та застосування КПЕ для оцінювання якості надання послуг і раціональності використання ресурсів [12, с. 256].

Водночас варто відзначити, що ініціатива щодо впровадження сучасних систем моніторингу ефективності не завжди належала приватному сектору.

Деякі уряди, навпаки, демонстрували активну проактивність у цьому питанні, впроваджуючи передові практики ще до широкого їх поширення у приватних компаніях.

Наприклад, роль Великої Британії у формуванні сучасних моделей управління ефективністю у публічному секторі є особливо вагомою. Уряд цієї країни з кінця 1970-х років систематично запроваджував підходи, орієнтовані на результат, що стало поштовхом для широкомасштабних реформ адміністративного апарату. Успішні практики Британії демонстрували важливість поєднання кількісних і якісних індикаторів у процесах моніторингу та оцінювання діяльності державних організацій.

А. Уолл та Г. Мартін у спільному дослідженні вказують на важливий історичний досвід урядів Великої Британії та Ірландії, які стали піонерами у сфері впровадження і регулярної публікації ключових показників ефективності (КПЕ) ще з 1978 року, тобто значно раніше, ніж теоретична концепція бізнес-орієнтованих урядів отримала своє остаточне оформлення наприкінці 1980-х – початку 1990-х років XX століття [14, с. 495]. Вже тоді керівництво цих країн усвідомлювало важливість доступності урядової інформації для широкого загалу громадян, що сприяло підвищенню рівня прозорості та підзвітності державних органів влади.

Ці уряди застосували комплексний підхід, поєднавши законодавчі ініціативи з масштабними реформами адміністративних структур, завдяки чому суттєво зросла довіра населення до публічного сектору, а також

посилилася міжнародна репутація цих країн у сфері публічного управління. Таким чином, Велика Британія та Ірландія не просто стали першими європейськими державами, що почали активно використовувати КПЕ у державному секторі, а й сформували важливий прецедент та модель, яку згодом почали запозичувати інші країни.

Варто зауважити, що передумови для таких масштабних перетворень у британському державному секторі сформувалися ще раніше. Зокрема, згідно з дослідженнями Т. Батчера, знаковим моментом у розвитку публічного управління у Великій Британії став відомий «Звіт Фултона» (Fulton Report), опублікований у 1968 році. Цей документ гостро критикував недостатню ефективність керівних кадрів британської державної служби, особливо на її найвищих рівнях. Звіт підкреслював необхідність формування чітких взаємозв'язків між повноваженнями, обов'язками та відповідальністю державних службовців, щоб уникнути ситуацій, коли формальне виконання завдань не відповідало реальним потребам громадян або взагалі не мало практичного ефекту [15, с. 272].

Ключова ідея «Звіту Фултона», що отримала назву «Перші кроки» («First Steps»), полягала у необхідності створення умов, за яких кожен працівник державної служби чітко усвідомлює, за які саме результати він відповідає та як ці результати оцінюються. Таким чином, було закладено фундамент для подальших масштабних реформ у сфері управління продуктивністю та ефективністю в державних установах, які знайшли практичне втілення в програмі «Наступні кроки» («Next Steps»), ініційованій урядом Маргарет Тетчер у другій половині 1980-х років.

Т. Батчер назвав програму “Наступні кроки” (“Next Steps”) “тихою революцією” в управлінні державною службою Великої Британії. [16, с. 62].

Комітет казначейства та державної служби Великої Британії у своєму звіті за 1990 рік назвав ініціативу «Next Steps» («Наступні кроки») «найамбітнішою спробою реформування державної служби у XX столітті» [17, с. 114].

Основна ідея програми полягала у відокремленні порівняно невеликих груп державних службовців від основної маси працівників, які займалися формуванням політики та підтримкою діяльності міністерств, безпосередньо відповідальних за надання державних послуг або виконання управлінських функцій центрального уряду. Стратегічна мета цієї ініціативи передбачала переведення таких виокремлених груп працівників до статусу напіваавтономних виконавчих агентств (Executive Agencies).

Ці агентства очолювались генеральними директорами, діяльність яких контролювалася та оцінювалася за чітко визначеними цільовими показниками результативності та ефективності. Крім того, керівники цих агентств отримували значні фінансові та управлінські свободи, що дозволяло їм більш гнучко й оперативно реагувати на потреби громадян та досягати визначених результатів [16, с. 75].

Варто зазначити, що до середини 1993 року вже понад 60% британських державних службовців працювали саме в агентствах, що функціонували відповідно до принципів програми «Next Steps», або в інших організаціях, які дотримувалися аналогічних підходів. Таким чином, ця ініціатива суттєво змінила структуру та культуру державного управління, встановивши нові стандарти прозорості, підзвітності та результативності у сфері публічних послуг [18, 96].

Наступним важливим кроком у розвитку концепції Нового публічного управління у Великій Британії стало законодавче закріплення ключових принципів оцінки ефективності державних службовців у «Хартії громадян» (Citizen's Charter), прийнятій у 1991 році. Цей документ став фактичною інституалізацією нової ідеології управління, яка наголошувала на пріоритетності потреб і прав громадян у відносинах з державою [19].

Зокрема, ідеологічне підґрунтя цих трансформацій можна чітко прослідкувати в автобіографічних матеріалах Джона Мейджора, прем'єр-міністра Великої Британії з 1990 по 1997 рік. Мейджор так описував свою позицію щодо нових підходів до взаємовідносин між державними

службовцями та населенням: «Ми мали припинити надмірно концентрувати увагу на залучення фінансових ресурсів і натомість зосередитися на результатах надання послуг. Я розумів, що якщо мені вдасться це зробити, це буде величезне досягнення – як для платників податків, так і для користувачів послуг. (...) Я також мав намір запровадити стимули для досягнення високих результатів, зокрема через встановлення тісного зв'язку оплати праці з результатами роботи. Ідеально було б запровадити фінансові санкції за невиконання стандартів надання послуг. Крім того, я хотів покращити процедури розгляду скарг і забезпечити, щоб громадяни отримували належне відшкодування, пояснення, вибачення або навіть компенсацію, коли щось йшло не так. Я виклав ці ідеї детально у промові перед Центральною радою Консервативної партії 23 березня 1991 року. Саме там я вперше використав фразу «Хартія громадян» і зобов'язався, що за її допомогою ми систематично переглянемо кожен частину публічних послуг, щоб з'ясувати, як можна досягти вищих стандартів» [20].

Аналізуючи наведені положення промови Джона Мейджора, можна виокремити низку принципових чинників, які чітко демонструють вплив ідей та концепцій Нового публічного управління (New Public Management). Насамперед, слід звернути увагу на фундаментальну зміну у ставленні до громадян, яких прем'єр-міністр починає визначати як «користувачів послуг» (service users). Цей новий підхід відображає переосмислення державних установ як сервісних організацій, які повинні орієнтуватися насамперед на задоволення потреб громадян, а не на просте виконання формальних процедур.

Крім цього, надзвичайно важливим чинником є явна орієнтація на конкретні результати та ефективність надання послуг, яка стала центральною у діяльності державного апарату. На відміну від традиційної моделі управління, де ефективність часто вимірювалася лише формальними показниками дотримання регламенту, новий підхід вимагав визначення чітких критеріїв успішності та результативності роботи державних службовців, що знайшло своє відображення у використанні таких інструментів як КПЕ.

Ще одним важливим аспектом, який вперше отримав широке практичне застосування саме завдяки «Хартії громадян», стало запровадження дієвого механізму контролю за ефективністю через скарги громадян. Використання фідбеку громадян, наявність чітких процедур реагування на звернення громадян та відповідальності за неякісне або несвоєчасне надання послуг змушують державні органи переходити до більш відповідального та клієнтоорієнтованого стилю роботи.

Окрім того, особливу увагу варто звернути на прив'язку доходів державних службовців до їхньої фактичної ефективності та продуктивності у процесі надання публічних послуг. Цей принцип було запроваджено з метою створення прямої мотивації державних службовців досягати максимальної результативності своєї роботи, що також суттєво змінювало характер державної служби, наближаючи її до приватного сектору в частині управління персоналом та систем винагороди.

Дослідниця Л. Кастеллані підкреслює, що ініціатива «Хартії громадян» (Citizen's Charter) стала «значущою, хоча й досі недостатньо визнаною віхою в історії підзвітності державного сектору». Важливим нововведенням цієї ініціативи було закріплення принципу «цінності грошей» (Value for Money), що означав пріоритет ефективного використання ресурсів із метою досягнення конкретних результатів. Відтепер державні службовці не просто виконували завдання за процедурою, але й мали відповідати за конкретні результати витрачання бюджетних коштів та бути підзвітними за їхню ефективність [21, с. 636].

Б'юрд також наголошує на значенні цієї реформи, наводячи «Хартію громадян» (Citizen's Charter) та «Хартію пацієнта» (Patient's Charter) як яскраві приклади встановлення мінімальних стандартів ефективності в наданні державних послуг у Великій Британії 1990-х років [22 с. 112]. Ці хартії не лише стали інструментами підзвітності, але й формально закріпили право громадян на отримання якісних публічних послуг і відповідну відповідальність державних службовців за дотримання встановлених стандартів.

Згодом до процесу трансформації системи публічного управління з використанням ключових показників ефективності долучається і уряд Ірландії. У 1994 році була представлена масштабна реформа державної служби, яка отримала назву «Ініціатива стратегічного управління» (Strategic Management Initiative – SMI). Ця реформа стала одним із центральних елементів ширшої політичної програми «Забезпечення кращого урядування» (Delivering Better Government), яку було офіційно запроваджено вже у 1996 році. Основною метою цієї реформи було проголошено «досягнення високоякісного обслуговування як уряду, так і громадськості (яку чітко визначено як споживачів та клієнтів) на всіх рівнях діяльності державних установ». Слід зауважити, що саме формулювання цілі цієї реформи вже свідчить про значний вплив ідей Нового публічного управління, зокрема чітку орієнтацію на клієнтоцентричність та досягнення конкретних результатів у діяльності публічного сектора [23, с. 31].

Для досягнення визначеної мети уряд Ірландії запровадив низку принципів та практичних механізмів, серед яких важливе місце займало широке впровадження та систематичне використання показників ефективності. Особливу увагу було приділено таким аспектам:

- 1) Забезпечення високої якості та своєчасності надання послуг, які тепер оцінювалися на підставі конкретних, заздалегідь визначених показників ефективності.

- 2) Підвищення загальної ефективності державного сектору через розробку і впровадження показників результативності (performance indicators), фінансових індикаторів (financial indicators), а також аудитів ефективності використання бюджетних коштів та інших ресурсів.

У такий спосіб уряд Ірландії не лише чітко визначив критерії оцінювання діяльності державних службовців, але й заклав основу для прозорого моніторингу результатів їх роботи, встановлюючи чіткий взаємозв'язок між цілями діяльності державних установ та оцінкою ефективності їхньої роботи.

На основі дослідженого вище, є всі підстави стверджувати, що такі реформи, як британські ініціативи «Перші кроки» («First Steps»), «Наступні кроки» («Next Steps»), «Хартія громадян» («Citizen's Charter») і «Хартія пацієнта» («Patient's Charter»), а також аналогічна за змістом ірландська Ініціатива стратегічного управління (SMI), спричинили фундаментальні зміни у практиках публічних організацій. Вони вперше почали систематично розкривати та публікувати інформацію про власну діяльність, зокрема про нефінансові КПЕ, які стали невід'ємною частиною їхніх річних звітів. Саме ці звіти стали основним інструментом комунікації державних установ з громадськістю, забезпечивши таким чином вищий рівень прозорості, підзвітності та відповідальності перед громадянами.

На початку XXI століття науковий інтерес до аналізу ефективності та продуктивності державного сектору помітно зростав, що стало логічним наслідком поширення ідей та практик Нового публічного управління. В цей період дослідники активно зосередилися на емпіричних дослідженнях, метою яких було виявити особливості ефективності функціонування державних секторів у різних країнах, зокрема в контексті їх розміру та масштабів.

Зокрема, одним із вагомих досліджень у цій сфері є праця Афонсо, Шукнехта і Танзі, опублікована у 2003 році. У рамках цього дослідження було проведено комплексний порівняльний аналіз ефективності державного сектору в 23 промислово розвинених країнах світу. Автори звернули увагу на взаємозв'язок між розміром державного сектору (що вимірюється часткою державних витрат у ВВП) і його загальною результативністю та ефективністю. Було встановлено, що країни з відносно невеликим державним сектором (менше 40% ВВП) демонструють більш високі результати в таких показниках, як загальна управлінська ефективність та економічна результативність. Автори пояснюють цей феномен тим, що менші державні структури характеризуються меншою кількістю бюрократичних рівнів, що дає можливість зменшити адміністративні витрати та краще оптимізувати діяльність державних установ [24, с. 38].

Наступного року, у 2004-му, під час головування Нідерландів, Європейський Союз провів ще масштабніше дослідження ефективності державного сектору серед держав-членів ЄС, а також у ключових країнах англосаксонської правової системи – США, Канаді та Австралії. Це дослідження продемонструвало, що ефективність державного управління не завжди напряму залежить від обсягу витрат держави. Зокрема, було підтверджено, що менші державні сектори зазвичай більш гнучко адаптуються до змін та демонструють більшу управлінську ефективність. Водночас, держави з великим державним сектором проявили значно кращі результати у сферах, пов'язаних із соціальною рівністю, включаючи більш рівномірний розподіл доходів та ресурсів серед населення. Це дозволило зробити висновок про те, що великі державні структури, незважаючи на більшу складність та бюрократичність, мають вищий потенціал щодо здійснення соціальної політики та перерозподілу ресурсів [25].

Також це дослідження мало за мету здійснити комплексну оцінку ефективності державного сектору з фокусом на чотирьох ключових сферах: освіті, охороні здоров'я, правопорядку та власне державному управлінні. Під час оцінювання останнього були визначені чотири основні критерії, за допомогою яких здійснювалася порівняльна оцінка держав-членів ЄС, а також таких великих англосаксонських країн, як США, Канада та Австралія. Цими критеріями стали: рівень бюрократичної зарегульованості, прозорість діяльності органів влади, ефективність адміністративних процедур і поширеність корупції.

Варто зазначити, що для забезпечення максимальної об'єктивності дослідження перші три критерії (бюрократія, прозорість, ефективність) оцінювалися через опитування представників приватного бізнесу, що дозволило сформулювати уявлення про сприйняття державного сектору тими, хто безпосередньо стикається з адміністративними процедурами. Натомість оцінка корупції була проведена з використанням індексу, розробленого Transparency International, що вважається найбільш авторитетною та комплексною методологією оцінки рівня корупції у світі (Transparency International, 2004).

Загалом, результати масштабного дослідження Європейського Союзу під керівництвом Нідерландів у 2004 році дають змогу зробити важливий висновок: великі державні витрати не обов'язково гарантують високу ефективність діяльності державного сектору. Більш важливу роль, ніж абсолютний розмір витрат, відіграють такі чинники, як якість управлінських практик, чітка орієнтація на конкретні результати, а також цілеспрямоване й прозоре витрачання коштів. Це відкриття суттєво змінило сприйняття критеріїв ефективності державного управління, акцентуючи увагу на важливості оптимального поєднання управлінських підходів та ефективного моніторингу результативності.

У 2007 році Лі Мізелл провів окреме дослідження в рамках Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), що включало аналіз використання показників ефективності державного сектору серед країн-членів організації. Результати цієї роботи підтвердили, що більшість країн ОЕСР систематично впроваджують механізми оцінювання ефективності роботи своїх державних установ, визнаючи це необхідною умовою прозорості, підзвітності та раціонального використання бюджетних ресурсів.

Подальше поширення методів та інструментів, таких як КПЕ, серед промислово розвинених країн стало логічним наслідком цих висновків. У своєму ґрунтовному дослідженні, проведеному у 2007 році серед країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Лі Мізелл виявив, що понад 75% країн організації вже впровадили або перебували в процесі впровадження програм та ініціатив, спрямованих на управління ефективністю в уряді [25, с. 44]. Такі ініціативи найчастіше були зорієнтовані на досягнення низки важливих цілей: підвищення рівня підзвітності державних установ, забезпечення більш ефективного фінансового контролю, покращення продуктивності праці державних службовців та загальне підвищення якості надання державних послуг громадянам [26].

Як зазначає Маккі, найпоширенішими факторами впровадження систем управління ефективністю стали потреба у посиленому фінансовому контролі, прагнення до підвищення продуктивності та результативності, впровадження результатоорієнтованого управління, поліпшення якості публічних послуг та зміцнення підзвітності державного сектору. Саме ці чинники свідчать про те, що управління ефективністю стало не просто елементом сучасної практики державного управління, а ключовим критерієм, що визначає динаміку розвитку публічного сектору, його здатність відповідати викликам сьогодення [10, с. 37].

Таким чином, на емпіричному досвіді було доведено, що включення механізми КПЕ, які вже є природними для приватного сектору, в управлінські процеси державних органів демонструє прагнення урядів сформувати стабільну культуру постійного вдосконалення та прозорості. Такі підходи дозволяють урядам більш гнучко реагувати на нові виклики, систематично оцінювати результативність своєї діяльності, оперативно адаптуватися до змінних очікувань громадськості та забезпечувати максимальну ефективність використання наявних ресурсів.

1.2. Зміст та принципи використання ключових показників ефективності в публічному управлінні

Етимологічне значення поняття КПЕ є відправною точкою нашого дослідження, що допомагає краще зрозуміти сутність цього інструменту управління. Почнемо з того, що термін “Ключові показники ефективності” або “Key Performance Indicators” походить з англійської мови, і його зміст розкриває основні аспекти оцінки продуктивності в організаціях. Так, у сфері управління якості та стратегічного планування в бізнесі, КПЕ використовуються для моніторингу важливих параметрів, які впливають

на досягнення комерційних цілей, переважно - отримання прибутку [27, с. 475]. Важливо звернути увагу на кожен із компонентів цього терміну, щоб краще зрозуміти його семантику.

Слово "ключовий" ("key") походить від староанглійського слова *sæg*, яке означало інструмент для відкривання замків [28]. Це асоціюється з відкриттям нових можливостей і доступу до розуміння сутності процесів, які ми оцінюємо. Ключові показники виступають як інструменти, що відкривають «замки» ефективності та успіху, розкриваючи потенціал організації. Таке значення слова «ключовий» підкреслює, що обрані показники є критичними для досягнення цілей.

Переносне значення слова «ключовий» як чогось важливого або суттєвого у контексті КПЕ обумовлює вибір показників з особливою ретельністю, адже саме вони визначають загальний успіх або невдачу у досягненні поставлених цілей.

Слово "продуктивність" («performance»), у свою чергу, походить від старофранцузького *parfournir*, що означає "робити, виконувати, завершувати, досягати" [29]. Це етимологічне значення слова відображає динаміку дій, які призводять до конкретного результату. Звертаючи увагу на це, можна зробити висновок, що КПЕ – це не просто показники, а вимірювання того, наскільки успішно організація виконує свої завдання та досягає своїх цілей. Адже продуктивність охоплює не лише кількість виконаної роботи, але й якість цього виконання, що робить КПЕ важливим інструментом для комплексної оцінки діяльності.

В свою чергу, поняття "індикатор" («indicator») має коріння з латинської мови – від слова *indicāre*, що означає "вказувати або показувати" [30]. У контексті КПЕ індикатор є тим самим показником, який вказує на рівень досягнень у певній сфері. Він є відображенням стану справ в організації та допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення.

У науковій літературі проблематика розмежування ключових понять, пов'язаних із вимірюванням ефективності публічного управління, набула значного висвітлення. Так, Момот О.І. та Демченко А.О. наголошують на важливості у контексті розуміння КПЕ розмежування понять «ефективність» (efficiency) та «результативність» (effectiveness), які часто некоректно ототожнюють. Так, ефективність стосується співвідношення між досягнутим результатом і витраченими ресурсами, тоді як результативність виступає метрикою для виміру ступеня реалізації планової діяльності та досягнення поставлених цілей [31, с. 208].

Проблематика кореляції даних понять найбільш комплексно висвітлена у Д. Парментера (David Parmenter) [32, с. 2-3]. Вчений звертає увагу на поширену практику некоректного використання терміну КПЕ для позначення всіх показників діяльності, що призводить до спотворення змісту їх функцій. Натомість, Д. Парментер (David Parmenter) пропонує розрізняти чотири основні типи показників:

- 1) ключові показники результативності (КПР), що відображають рівень досягнення завдань та кінцеві результати;
- 2) показники результативності (ПР), які характеризують те, що було досягнуто за конкретний період або у межах певної діяльності;
- 3) показники ефективності (ПЕ) – визначають, що необхідно зробити для підвищення продуктивності та ефективності діяльності; та
- 4) ключові показники ефективності (КПЕ) – показують, які заходи та рішення мають бути реалізовані для значного покращення діяльності організації [32]

Дослідник наголошує, що в контексті публічного управління часто спостерігається підміна ключових показників результативності (КПР) та ключових показників ефективності (КПЕ). До КПР у публічній сфері можуть належати такі показники, як рівень задоволеності громадян державними послугами, баланс бюджету, ефективність програм соціального забезпечення, задоволеність працівників державних установ, а також рентабельність державних

інвестиційних проектів. Ці показники відображають результати багатьох різнорівневих управлінських рішень і дій, проте вони, на відміну від КПЕ, не вказують на конкретні дії, які потрібно виконати для досягнення покращень.

Нижче ми наводимо таблицю 1.1, необхідну в контексті дослідження КПЕ, оскільки вона дозволяє чітко виокремити КПЕ серед інших споріднених типів показників, таких як ключові показники результативності (КПР) і ключові показники якості (КПЯ). Це є особливо важливим у публічному управлінні, оскільки дає можливість керівникам та управлінцям розрізняти та правильно застосовувати ці індикатори залежно від їхніх управлінських завдань, конкретних цілей та очікуваних результатів. Сформовано автором на основі комплексного аналізу наукових праць щодо показників/індикаторів вимірювання ефективності як в органах державної влади, так і в приватному секторі.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика ключових показників ефективності, ключових показників результативності та ключових показників якості

Характеристика	Показники		
	Ключові показники ефективності	Ключові показники результативності	Ключові показники якості
Призначення	Вимірюють досягнення конкретних цілей, визначених органом (організацією). Наприклад, кількість виконаних завдань, зменшення витрат.	Відображають загальний напрямок руху органу (організації). Наприклад, рівень задоволеності громадян, ефективності програм.	Вимірюють якість послуг або продуктів, які надаються. Наприклад, відсоток відповідності державних послуг стандартам якості.
Частота вимірювання	Щоденно, щотижнево.	Щомісячно, щоквартально.	Щомісячно, щоквартально, при проведенні перевірок.
Орієнтованість	Оперативне управління.	Стратегічне управління	Контроль якості та відповідності стандартам.
Тип даних	Конкретні, кількісні.	Загальні, узагальнені.	Оцінка якості, задоволеності, відповідності стандартам.
Зв'язок з діяльністю	Визначають, що конкретно потрібно зробити для досягнення цілей.	Показують, чи рухається організація в правильному напрямку.	Визначають рівень якості надання послуг або виконання робіт

Аналізуючи наведену таблицю, можна зробити висновок, що для оцінювання діяльності органу або підприємства слід чітко розрізняти три основні групи показників: ключові показники ефективності (КПЕ), ключові показники результативності (КПР) та ключові показники якості (КПЯ).

Кожен з них виконує різні функції і має свої особливості застосування. КПЕ більше підходять для оперативного управління, оскільки дозволяють щоденно або щотижнево відслідковувати конкретні результати роботи організації, такі як кількість виконаних завдань або економія витрат. КПР, у свою чергу, необхідні для стратегічного управління та показують, чи рухається організація в правильному напрямку (наприклад, чи задоволені громадяни наданими послугами). КПЯ спрямовані на контроль якості та відповідають за те, щоб послуги або роботи відповідали встановленим стандартам якості.

Таким чином, для того щоб діяльність органу чи підприємства була ефективною і спрямованою на конкретний результат, потрібно застосовувати всі ці групи показників комплексно, розуміючи їх призначення та особливості. Це дозволить не лише досягати поставлених цілей, але й систематично підвищувати якість державних послуг для населення.

У контексті дослідження КПЕ вважаємо за необхідне провести порівняльну характеристику таких фундаментальних понять, як об'єкт, місія, візія, ціль та таргет, а також вивести їхнє логічне співвідношення (таблиця 1.2). Це дозволить не лише чітко структурувати концептуальну основу КПЕ, але й зрозуміти місце та роль кожного з цих понять у системі оцінювання та управління ефективністю органів державної влади.

Необхідність здійснення такої порівняльної характеристики обумовлена тим, що саме на основі чітко визначених місії, візії та стратегічних цілей формуються відповідні КПЕ, які, у свою чергу, конкретизуються в таргетах (цільових значеннях). Нечітке або неправильне розуміння зазначених понять може призводити до помилок при розробці системи КПЕ, а отже до не ефективного управління ресурсами та не виконання запланованих цілей.

Таблиця 1.2

Об'єкт, місія, візія, ціль, таргет в організаціях: зміст понять та їх співвідношення з КПЕ*

Поняття	Опис	Приклад
1	2	3
Об'єкт	Об'єкт визначає основний напрямок або сферу діяльності організації, в якій будуть застосовуватися КПЕ. Об'єкти є основою для встановлення стратегічних цілей та КПЕ, оскільки вони визначають пріоритетні сфери, де потрібно досягти покращення або змін.	Оптимізація внутрішніх управлінських процесів, залучення та утримання споживачів (клієнтів), підвищення якості надання публічних (державних) послуг, зміцнення громадської безпеки, розвиток та оптимізація транспортної інфраструктури, зниження рівня безробіття серед молоді, підвищення рівня та доступності освіти, поліпшення стану навколишнього природного середовища
Місія	Місія організації формулює її основне призначення, причину існування. Місія зазвичай не змінюється з часом і визначає загальний напрямок діяльності.	Надання інноваційних і якісних рішень для задоволення потреб клієнтів, створення продуктів і послуг, що підвищують якість життя людей, забезпечення сталого розвитку через впровадження екологічно відповідальних рішень, забезпечення доступності та високої якості публічних (державних) послуг для всіх громадян, сприяння соціально-економічному розвитку та підвищенню добробуту населення, забезпечення рівного доступу до якісної освіти, збереження та раціональне використання навколишнього природного середовища в інтересах нинішніх і майбутніх поколінь.
Візія	Візія є довгостроковим баченням майбутнього стану організації. Вона відображає ідеальну картину того, якою організація прагне стати.. Візія зазвичай відображає амбіції та ідеали організації, надихає співробітників на досягнення високих стандартів та інформує громадян про те, до чого організація прагне.	Досягнення лідерських позицій у сфері надання послуг завдяки інноваціям та високим стандартам якості, формування статусу провідного глобального постачальника рішень у сфері сталого розвитку, утвердження репутації організації як надійного та суспільно відповідального партнера, побудова ефективної, прозорої та підзвітної системи публічного управління, орієнтованої на інтереси громадян, формування високого рівня соціальної справедливості та суспільної довіри, створення системи освіти світового рівня для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності економіки, досягнення сталого розвитку шляхом зменшення екологічного навантаження та впровадження екологічно безпечних технологій.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Ціль	Ціль визначає конкретний результат, який організація планує досягти для виконання місії та наближення до візії. Цілі можуть бути стратегічними (довгостроковими) або тактичними (короткостроковими) і мають бути чітко визначеними, щоб забезпечити ефективний моніторинг і оцінку результатів.	Зміцнення лояльності та довгострокових відносин із клієнтами, посилення конкурентних позицій організації на відповідному ринку, підвищення загального рівня якості обслуговування клієнтів, покращення сприйняття та оцінки громадянами якості публічних послуг, підвищення рівня громадської безпеки та правопорядку.
Таргет	Таргет є кількісним показником, який визначає конкретне досягнення цілі. Таргети встановлюються для того, щоб організація могла відстежувати успіх виконання своїх завдань та коригувати свою діяльність у разі необхідності. Вони допомагають зробити цілі більш конкретними та досяжними, а також забезпечують основу для моніторингу та оцінки ефективності.	Збільшення кількості нових підписників на 20% до кінця звітнього кварталу, скорочення операційних витрат на 15% протягом року, досягнення щорічного зростання доходів на рівні 25%, підвищення частки позитивних відгуків клієнтів до 95% до кінця року, скорочення строків обробки заяв на отримання соціальної допомоги до п'яти днів, досягнення рівня задоволеності громадян якістю громадського транспорту на рівні 80% до кінця року, збільшення кількості педагогічних працівників, які пройшли підвищення.
Ключові показники ефективності (КПЕ)	Ключові показники ефективності (КПЕ) є вимірюваними значеннями, які використовуються для відстеження прогресу в досягненні цілей. КПЕ допомагають оцінити, наскільки ефективно організація виконує свої завдання. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, та досяжними.	Кількість нових клієнтів, середній час обробки запитів, рівень задоволеності клієнтів, коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI), кількість клієнтських скарг на 1 000 операцій, середній час обробки звернень громадян, рівень задоволеності громадян публічними послугами, частка населення, охоплена державними програмами, кількість вирішених звернень і скарг за звітний період, рівень задоволеності громадян якістю освіти.

*Сформовано автором на основі [6], [32], [33] [37].

З наведеного аналізу простежується, що найважливішим фактором, який визначає вибір ключових показників ефективності, є їх зв'язок із наперед визначеними стратегічними цілями, які мають бути пов'язані із місією та візією організації. Крім того, ключові показники мають бути співмірними наперед встановленим цілям, щоб визначити, як організація виконала свої завдання за певний період, оскільки без такого підходу факт наявності показників в організації не матиме сенсу, і буде набором несуттєвих статистичних даних, як для працівників організації, так і споживачів.

Беручи до уваги порівняльний метод Д. Парментера, ми можемо візуально описати взаємозв'язок між різними показниками діяльності державних службовців на прикладі структури дерева (табл. 1.3).

Уявімо, що дерево представляє державну службу. Листя на дереві символізують ключові показники результатів (КПР). Ці листя показують загальний стан здоров'я дерева, наприклад, наявність шкідників або кількість сонячного світла, яке дерево отримало. Подібним чином, КПР надають загальний огляд того, наскільки добре державний орган досягає своїх більш загальних цілей, таких як задоволеність громадян або загальне економічне зростання.

Переходячи ближче до центру, гілки дерева представляють показники ефективності (ПЕ). Кожна гілка надає більш конкретну інформацію про те, як функціонують різні частини дерева. У термінах уряду показники ефективності можуть включати такі заходи, як кількість наданих публічних послуг, час реагування на запити громадян або рівень дотримання нормативних стандартів.

Ще ближче до центру, стовбур дерева символізує показники результатів (RI). Стовбур забезпечує критичну підтримку і відображає основну міцність дерева, подібно до того, як показники результатів вимірюють результати конкретних урядових програм або ініціатив. Наприклад, вони можуть вимірювати успішність нової політики або вплив кампанії у сфері охорони здоров'я.

У самому серці дерева коріння представляє ключові показники ефективності (КПЕ). Коріння є життєво важливими для зростання і виживання дерева, вони всмоктують воду і поживні речовини. Подібним чином, КПЕ є найважливішими показниками, які визначають успіх діяльності публічної адміністрації. Ці показники безпосередньо пов'язані з основними стратегічними цілями уряду, такими як зниження рівня безробіття, підвищення рівня грамотності або досягнення фінансової стійкості. КПЕ моніторяться часто (щодня або щотижня), щоб забезпечити рух уряду в напрямку досягнення його найважливіших цілей.

Ця аналогія допомагає зрозуміти, як різні рівні показників надають різну глибину інформації про ефективність уряду — від загальних результатів до конкретних, практичних даних.

Таблиця 1.3.

Порівняння показників для оцінювання державних службовців та структури дерева *

Рівень показника	Аналогія з деревом	Приклад показника	Опис
Ключові показники результативності (КПР)	Листя	Задоволеність громадян, загальне економічне зростання	Відображають загальний стан і результативність, надають оглядовий стан організації
Показники ефективності (ПЕ)	Гілки	Кількість наданих послуг, час реагування на запити	Забезпечують конкретну інформацію про виконання окремих завдань або процесів
Показники результативності (ПР)	Стовбур	Успішність політики, вплив кампаній	Вимірюють конкретні результати програм або ініціатив
Ключові показники ефективності (КПЕ)	Коріння	Зниження рівня безробіття, підвищення рівня грамотності	Найважливіші показники, що визначають успіх, пов'язані з основними стратегічними цілями

**Сформовано автором на основі праці Д. Парментера «Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs» [32].*

Аналізуючи наведену аналогію державної служби як «дерева», можна зробити кілька важливих висновків щодо структури та взаємозв'язку показників оцінювання діяльності органів публічної адміністрації.

По-перше, аналогія демонструє ієрархічну природу та різну глибину інформації, яку надають різні категорії показників. Ключові показники результатів (КПР), представлені листям, забезпечують найширше узагальнення, дозволяючи оцінити загальний стан та загальні досягнення державного органу, такі як рівень задоволеності громадян або загальний соціально-економічний розвиток.

Показники ефективності (ПЕ), символізовані гілками дерева, надають більш деталізовану інформацію про те, як конкретно функціонують окремі сегменти діяльності уряду, наприклад, оперативність надання послуг чи дотримання нормативних вимог. Вони дозволяють швидко виявляти проблеми у повсякденній діяльності органів влади та спрямовувати заходи на їх усунення.

Показники результативності (ПР), представлені стовбуром, вимірюють безпосередні наслідки реалізації конкретних державних програм та ініціатив. Вони є центральними для оцінки того, наскільки вдало державна політика реалізується на практиці, і чи досягаються встановлені завдання та цілі.

Ключові показники ефективності (КПЕ), які представлені корінням, відіграють фундаментальну роль, оскільки безпосередньо впливають на здатність уряду виконувати свої стратегічні цілі. Ці показники пов'язані з ключовими цілями та місією державної служби і підлягають найчастішому моніторингу, забезпечуючи стійкість та стабільний рух до стратегічних орієнтирів.

Отже, представлена аналогія чітко ілюструє значення та взаємодію різних категорій показників у системі публічного управління. Для досягнення ефективності та результативності державної служби необхідно чітко розмежовувати функції кожної категорії показників і системно їх використовувати. Тільки за умов такої комплексної системи моніторингу діяльності можливо досягти повноцінної прозорості, підзвітності та ефективності функціонування органів державної влади.

Задля виокремлення безпосередньо КПЕ з-поміж представлених показників, важливо вивести основні принципи, на яких базується їхнє застосування. Тому метою наступного аналізу є детальний розгляд принципів формування та використання КПЕ у системі публічного управління, а також визначення їх впливу на ефективність державної служби (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика основних принципів КПЕ та сфер їх застосування

Принцип	Опис	Сфера застосування
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Цільова орієнтація	КПЕ відображають довгострокові та середньострокові стратегічні цілі органу державної влади. Вони допомагають спрямувати зусилля та ресурси на досягнення конкретних пріоритетів, таких як економічний розвиток, підвищення рівня життя громадян, покращення інфраструктури.	Стратегічне планування на державному рівні, розробка та реалізація державної політики, регіональний розвиток.
Прозорість	Результати вимірювання КПЕ повинні бути публічно доступними та зрозумілими для громадськості. Це сприяє підвищенню довіри до державних інституцій, забезпечує відкритість управлінських процесів та підвищує відповідальність урядовців перед громадянами.	Бюджетування та фінансова звітність, публічний аудит, антикорупційні заходи, звітність про виконання урядових програм.
Об'єктивність та вимірюваність	КПЕ мають бути точно визначеними, кількісно вимірюваними та заснованими на об'єктивних даних. Це забезпечує можливість оцінити реальні результати діяльності органів влади, порівнювати досягнення з попередніми періодами або з іншими аналогічними організаціями.	Оцінка ефективності державних програм, управління бюджетними ресурсами, контроль виконання урядових рішень.
Адаптивність	Система КПЕ повинна бути здатною швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, нових викликів та пріоритетів. Це дозволяє органам державної влади оперативно реагувати на зміни політичного, економічного або соціального характеру.	Реагування на кризи (наприклад, природні катастрофи, економічні кризи), впровадження нових законодавчих норм, адаптація до міжнародних стандартів.
Комплексність	КПЕ повинні враховувати різні аспекти діяльності органів державної влади, включаючи ефективність використання ресурсів, якість надання послуг, рівень задоволеності громадян, інноваційні досягнення. Такий підхід дозволяє отримати повну картину про діяльність уряду та його вплив на суспільство.	Охорона здоров'я (оцінка доступності та якості медичних послуг), освіта (рівень знань та навичок учнів), соціальні послуги (доступність та ефективність соціальної допомоги)

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Безперервний моніторинг та оцінка	Регулярний моніторинг КПЕ дозволяє своєчасно виявляти проблеми та приймати коригувальні управлінські рішення. Це сприяє постійному вдосконаленню процесів, підвищенню ефективності управління та якості надання послуг населенню.	Адміністративний контроль, оцінка прогресу в реалізації державних програм, підвищення ефективності державних послуг (наприклад, оптимізація процесів у сфері охорони здоров'я чи освіти).

**Сформовано автором на основі [67], [68],[69], [86], [89].*

Чітке розуміння цих принципів дозволяє державним органам вибудовувати більш досконалі та узгоджені системи показників, що, у свою чергу, сприяє посиленню підзвітності державного сектору перед громадянами, забезпеченню прозорості ухвалення управлінських рішень та, як наслідок, зміцненню суспільної довіри до державних інститутів.

Аналізуючи принципи формування та використання КПЕ у публічному управлінні, варто відзначити, що кожен із них має важливе значення для підвищення результативності роботи державних органів. Зокрема, принцип цільової орієнтації наголошує на необхідності тісного зв'язку КПЕ зі стратегічними цілями держави, що допомагає зосереджувати зусилля та ресурси на головних пріоритетах, таких як економічне зростання, покращення якості життя громадян чи розвиток інфраструктури.

Принцип прозорості є ключовим для забезпечення відкритості й зрозумілості управлінських процесів для громадськості. Коли результати діяльності державних органів доступні широкому загалу, це не тільки підвищує довіру суспільства до влади, але й мотивує державних службовців більш відповідально ставитися до своїх завдань.

Принцип об'єктивності та вимірюваності акцентує на необхідності чітко визначати й кількісно вимірювати КПЕ на основі об'єктивних даних. Це дає можливість отримувати достовірні результати, аналізувати тенденції та

порівнювати ефективність роботи урядових структур у різні періоди, що є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Наступний важливий принцип – адаптивність – означає, що система КПЕ повинна бути достатньо гнучкою, щоб оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, будь то економічні, політичні чи соціальні виклики. Така гнучкість дозволяє державним органам швидко переналаштовувати пріоритети та завдання, відповідно до актуальних потреб і обставин.

Принцип комплексності підкреслює, що ефективне управління неможливе без врахування різних аспектів діяльності державних установ. КПЕ мають оцінювати не тільки кількість або швидкість надання послуг, але й їх якість, рівень задоволеності громадян, а також ефективність використання ресурсів. Завдяки цьому підходу уряд має змогу отримати комплексну та всебічну картину своєї роботи й реального впливу на суспільство.

Нарешті, принцип безперервного моніторингу та оцінки означає постійне відстеження та аналіз результатів діяльності. Це дозволяє оперативно виявляти й вирішувати проблеми, постійно вдосконалювати управлінські процеси, що сприяє підвищенню якості державних послуг, зокрема в таких ключових сферах як охорона здоров'я, освіта чи соціальний захист.

Таким чином, усі ці принципи в комплексі формують потужну основу для ефективного та відповідального державного управління, орієнтованого на реальні потреби громадян та досягнення конкретних результатів.

К. О. Черноводська, Л. В. Шаульська зазначають, що принципи, які необхідно дотримуватися при впровадженні КПЕ, наступні:

- 1) принцип керованості та контрольованості (підрозділу, відповідальному за даний показник, виділяють певну кількість ресурсів, необхідних для управління, і результат може бути проконтрольований);
- 2) принцип партнерства;
- 3) принцип перенесення зусиль на головні напрямки (підвищення продуктивності праці вимагає розширення повноважень співробітників організації, безпосереднього «ядра» компанії);

4) принцип узгодження виробничих показників зі стратегією (показники виробничої діяльності повинні бути взаємопов'язані з поточними факторами успіху, стратегією і цілями підприємства) [33, с. 108].

Аналіз спільних та відмінних рис використання КПЕ в публічному та приватному секторі

Наявність спільних рис у застосуванні КПЕ в публічному та приватному секторах полягають у тому, що обидва сектори потребують ефективного управління ресурсами та досягнення визначених цілей. Незалежно від того, чи йдеться про досягнення соціального блага або максимізацію прибутку, організації в обох секторах стикаються з необхідністю вимірювання результативності, підзвітності перед стейкхолдерами, адаптації до змін у середовищі, а також використання стандартних методологій для забезпечення прозорості та ефективності своєї діяльності. Це створює умови для виникнення схожих підходів у використанні КПЕ.

У таблиці 1.5 проаналізовано спільні ознаки використання КПЕ у приватному та публічному секторі з наведенням практичних прикладів.

Таблиця 1.5

Спільні ознаки використання ключових показників ефективності (КПЕ) у приватному та публічному секторі

Спільна ознака	Приклад застосування у публічному секторі	Приклад у приватному секторі
1	2	4
Цільовий підхід: Використання КПЕ для досягнення конкретних цілей.	Оцінка ефективності державної програми зменшення безробіття через кількість працевлаштованих осіб.	Вимірювання успішності маркетингової кампанії через збільшення кількості клієнтів.
Вимірювання ефективності: КПЕ використовуються для оцінки результативності та ефективності діяльності.	Оцінка ефективності використання бюджетних коштів у проекті інфраструктурного будівництва.	Вимірювання рентабельності активів (ROA) для оцінки ефективності використання капіталу.
Моніторинг і контроль: Постійний моніторинг та контроль за виконанням планів за допомогою КПЕ.	Відстеження прогресу у виконанні національної освітньої програми, щоб досягти поставлених цілей.	Моніторинг виконання плану продажів щомісяця для коригування стратегії за потреби.
Аналіз та прийняття рішень: Підтримка процесу прийняття рішень на основі аналізу КПЕ.	Прийняття рішення про розподіл додаткових бюджетних коштів на основі аналізу ефективності програм.	Вироблення стратегії на основі аналізу рентабельності нових продуктів.

Продовження табл. 1.5

1	2	4
Орієнтація на результати: Увага до досягнутих результатів, а не лише до процесів.	Вимірювання рівня покращення якості медичних послуг через зменшення середнього часу очікування у лікарнях.	Оцінка успішності нової продуктової лінії на основі прибутковості та частки ринку.
Прозорість і підзвітність: Звітність на основі КПЕ як основа підзвітності перед стейкхолдерами.	Регулярна звітність державного агентства про досягнення цілей перед громадськістю через публічні звіти.	Звітність перед акціонерами про досягнення фінансових показників та прибутковість компанії.
Використання стандартних методологій: Використання загальноприйнятих методологій та інструментів для розробки та моніторингу КПЕ.	Застосування збалансованої системи показників (BSC) для оцінки результативності державних програм.	Використання тієї ж методології BSC для оцінки ефективності різних підрозділів компанії.
Адаптивність до змін: Гнучкість у коригуванні КПЕ у відповідь на зміни в середовищі.	Зміна КПЕ державної програми через нові регуляторні вимоги або зміни в потребах суспільства.	Коригування КПЕ компанії у відповідь на зміну ринкових умов або введення нових продуктів.

**Сформовано автором на основі [5], [9], [32], [262].*

Аналіз таблиці 1.5 демонструє, що ключові підходи до використання ключових показників ефективності (КПЕ) в публічному та приватному секторах мають значну спільність за змістом і функціональністю. Незважаючи на відмінності у кінцевих цілях - забезпечення суспільного блага в державному управлінні та отримання прибутку в бізнесі - принципи впровадження КПЕ є структурно подібними.

Зокрема, в обох секторах КПЕ застосовуються як інструмент цільового управління, спрямованого на досягнення чітко визначених результатів. КПЕ виконують функцію вимірювання ефективності, моніторингу й контролю, інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень, а також сприяють орієнтації на результати. При цьому як у публічній, так і в приватній сфері спостерігається тенденція до застосування загальновизнаних методологій (зокрема Balanced Scorecard), а також до гнучкого коригування показників відповідно до змін зовнішнього середовища.

Особливо варто відзначити роль КПЕ у забезпеченні прозорості та підзвітності. Якщо в бізнесі це реалізується через звітність перед інвесторами та акціонерами, то в публічному секторі - через регулярну публічну звітність перед громадянами. Це свідчить про зростаючу важливість результативності та обґрунтованості прийнятих управлінських рішень у державному управлінні.

В свою чергу, відмінності у застосуванні КПЕ в публічному та приватному секторах пов'язані з відмінністю цілей, що ставляться перед цими секторами, та контексту їх діяльності, робочих умов та управлінської динаміки.

З одного боку, організація приватного сектору приймає управлінську філософію, яка полягає в тому, щоб виконувати завдання якомога швидше, дешевше і ефективніше з метою максимізації прибутку [34, с. 311].

З іншого боку, публічна служба не може розглядатися як організація, що приносить прибуток. Публічна служба діє як механізм для реалізації політики та обслуговування громадян у своєчасний спосіб [35, с. 5]. Це означає, що фокус державного сектору є ширшим і функціонує в іншій системі координат та параметрів, ніж організація приватного сектору і не обмежується лише управлінням ресурсами організації. Необхідно враховувати низку факторів контексту публічної служби, таких як складність, зростання очікувань громадян і політичне втручання.

Відмінність між організаціями приватного і державного секторів також проявляється в специфіці КПЕ. Наприклад, фінансові показники, які зазвичай використовуються у приватному секторі, не можуть бути застосовані або легко перенесені в державну службу. Неможливо використовувати показники вартості акцій або фінансові коефіцієнти, такі як повернення на залучений капітал (ROCE) або прибуток на акцію (EPS), для вимірювання ефективності діяльності державної служби [36].

У публічному секторі основна увага зосереджена на забезпеченні суспільного блага, підвищенні якості життя громадян і ефективному використанні державних ресурсів. Це обумовлює фокус на соціальних

результатах. Водночас, у приватному секторі головною метою є максимізація прибутку, що зумовлює пріоритет використання фінансових показників, орієнтацію на швидкі результати, гнучкість у прийнятті рішень.

Різні підходи до встановлення КПЕ також пов'язані з різними зовнішніми факторами, такими як ринкові умови у приватному секторі або регуляторні обмеження в публічному. Приватний сектор має більшу свободу у визначенні та коригуванні КПЕ, тоді як публічний сектор обмежений законодавчими вимогами. Це визначає відмінності в інструментах оцінки ефективності, прозорості процесів і наслідках невиконання поставлених цілей у різних секторах.

На основі проаналізованого вище матеріалу, у таблиці 1.6 наочно продемонстровано ключові відмінності між публічним та приватним сектором за такими ознаками, як основна мета, фокус, критерії успішності, домінуючий КПЕ.

Таблиця 1.6

Відмінності у використанні КПЕ у приватному та публічному секторі

Ознака	Публічний сектор	Приватний сектор
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Основна мета	Забезпечення суспільного блага: Наприклад, міська рада використовує КПЕ для оцінки ефективності програм благоустрою міста, таких як підвищення рівня безпеки на вулицях або зменшення рівня забруднення повітря. Кінцева мета полягає в покращенні якості життя громадян, а не в отриманні фінансового прибутку.	Досягнення прибутку: У приватному секторі, наприклад, компанія з виробництва автомобілів використовує КПЕ для вимірювання ефективності виробництва, рівня продажів та задоволеності клієнтів, щоб збільшити прибуток та покращити позиції на ринку.
Фокус	Результати, що мають соціальне значення: Наприклад, урядова програма охорони здоров'я може використовувати КПЕ, щоб оцінити, наскільки ефективно зменшується рівень дитячої смертності або покращується доступ до медичних послуг у віддалених районах.	Економічні показники: У приватному секторі основний фокус – це показники, які безпосередньо впливають на прибуток. Наприклад, рітейлер може вимірювати ефективність маркетингових кампаній через збільшення обсягу продажів у конкретний період.
Критерії успішності	Виконання соціальних програм: Наприклад, КПЕ для програми зменшення бідності може включати відсоток зменшення рівня бідності в певному регіоні за певний період. Успіх визначається не в грошових показниках, а в поліпшенні соціальних умов.	Збільшення прибутку: Наприклад, для компанії-виробника мобільних телефонів успіх вимірюється через збільшення частки ринку та прибутку від продажу нових моделей телефонів у порівнянні з попереднім роком.

Продовження табл. 1.6

1	2	3
Домінуючий КПЕ	Показники соціального впливу: Прикладом може бути використання КПЕ для вимірювання кількості студентів, які успішно завершили навчання в рамках державної освітньої програми, що фінансується з бюджету.	Фінансові показники: Наприклад, КПЕ може включати рентабельність активів (ROA) або коефіцієнт обороту капіталу, щоб оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для генерації прибутку.
Прозорість та підзвітність	Високий рівень підзвітності: Наприклад, державні агентства зобов'язані регулярно звітувати перед парламентом і громадськістю про досягнення своїх КПЕ, наприклад, щодо зменшення рівня злочинності в місті.	Обмежена підзвітність: Компанія може звітувати лише перед акціонерами або радою директорів, фокусуючись на показниках, що впливають на вартість акцій, наприклад, на збільшення прибутковості операційної діяльності.
Зовнішні чинники	Політичні та регуляторні обмеження: Наприклад, КПЕ у сфері охорони здоров'я можуть бути обмежені законодавчими нормами, які визначають мінімальні стандарти медичної допомоги, що впливають на оцінку результативності програм.	Конкуренція та ринкові умови: Приватні компанії враховують зовнішні економічні фактори, наприклад, зміну споживчих вподобань або дії конкурентів, що може вплинути на їхні КПЕ, такі як частка ринку або рентабельність.
Гнучкість	Менш гнучкий: Наприклад, урядова програма може мати суворі вимоги до звітності та виконання бюджету, що ускладнює швидку адаптацію КПЕ в разі змін у середовищі.	Висока гнучкість: Компанії можуть швидко змінювати КПЕ у відповідь на ринкові умови. Наприклад, у випадку несподіваного зростання попиту на продукт, КПЕ може бути адаптований для фокусування на збільшенні виробництва.
Інструменти оцінки	Соціологічні дослідження, аудити: Наприклад, КПЕ для оцінки програми боротьби з безробіттям може включати проведення опитувань серед населення та аудитів для перевірки ефективності витрачання бюджетних коштів.	Фінансові звіти та аналітика: Приватні компанії використовують детальні фінансові звіти та аналітичні інструменти, щоб оцінити такі КПЕ, як EBITDA або чистий прибуток за квартал.
Наслідки невиконання КПЕ	Громадське невдоволення, санкції: Наприклад, якщо КПЕ у сфері освіти не досягаються, це може призвести до зниження рівня довіри громадян до уряду і викликати політичні наслідки або санкції з боку регуляторних органів.	Зниження прибутку, втрата конкурентних переваг: У разі невиконання КПЕ, наприклад, зменшення рентабельності, компанія може втратити свою конкурентоспроможність на ринку, що призведе до відтоку інвесторів або скорочення бізнесу.

Отже, порівняльний аналіз використання ключових показників ефективності (КПЕ) у публічному та приватному секторах свідчить про наявність принципових відмінностей, зумовлених різною природою цілей, контекстів функціонування та відповідальності перед стейкхолдерами. У той час як приватний сектор зосереджений на досягненні прибутку та фінансовій ефективності, державний сектор орієнтується на досягнення суспільно значущих результатів, забезпечення справедливості, доступності та якості публічних послуг.

У публічному управлінні домінують показники соціального впливу, що відображають зміни у якості життя громадян, рівні задоволення потреб, дотриманні регуляторних норм тощо. Натомість у бізнесі акцент робиться на фінансових КПЕ, таких як прибутковість, рентабельність, частка ринку або ефективність використання капіталу. Така різниця в природі КПЕ зумовлює також відмінності в інструментах вимірювання: у державному секторі активно використовуються соціологічні дослідження, публічні аудити та нормативні звіти, тоді як у бізнесі - переважно фінансова аналітика та управлінські dashboards.

Особливе значення має проблема гнучкості та впливу зовнішніх чинників. Публічна служба, як правило, менш гнучка в адаптації КПЕ через регуляторні обмеження та політичну складову, тоді як бізнес-організації можуть оперативно змінювати свої КПЕ відповідно до ринкової ситуації.

Таким чином, система КПЕ в обох секторах виконує роль інструменту стратегічного управління, але її логіка, індикатори та критерії успішності мають фундаментально різну основу. Це потребує окремого підходу до розробки, впровадження та оцінки КПЕ в публічному секторі, який би враховував його ціннісно-орієнтований, а не комерційний характер.

Як засвідчив попередній аналіз, КПЕ відіграють фундаментально різну роль у приватному та публічному секторах. У той час як бізнес-організації орієнтовані переважно на фінансову результативність, підвищення прибутковості та ринкові позиції, державні органи використовують КПЕ для

оцінки досягнення суспільно важливих результатів — таких як доступність публічних послуг, соціальний вплив, прозорість і відповідальність перед громадянами. Ці відмінності зумовлені як природою цілей, так і специфікою підзвітності, нормативних обмежень і контексту діяльності.

У такому контексті стає очевидною необхідність глибшого розуміння самої природи КПЕ саме у сфері публічного управління. Розробка, впровадження та використання КПЕ в державному секторі не може ґрунтуватися виключно на запозиченні моделей приватного бізнесу. Натомість вимагається систематичний підхід до інтерпретації цього поняття, що враховує як теоретичні основи, так і практичні напрацювання у сфері публічного адміністрування.

З цією метою доцільно звернутися до порівняльного аналізу визначень КПЕ, сформульованих у працях авторитетних науковців, офіційних документах міжнародних організацій, а також у методичних матеріалах, розроблених державними структурами різних країн (табл.1.7). Така систематизація дозволяє не лише виявити спільні риси та особливості трактування поняття КПЕ, але й сформулювати засади для вироблення власного, адаптованого до українських реалій, визначення, що відповідає сучасним вимогам ефективного публічного управління.

На підставі цього аналізу, в подальшому, буде сформульовано авторське визначення КПЕ, адаптоване до особливостей української системи публічного управління.

Таблиця 1.7

Основні визначення КПЕ

Джерело/автор	Дефініція КПЕ	Особливості визначення
1	2	3
Пітер Друкер (Peter Drucker) [37]	Показники, які відображають, наскільки ефективно організація досягає своїх основних цілей.	Орієнтація на управлінський контроль та результативність
Роберт Каплан, Девід Нортон (Robert Kaplan, David Norton)[38]	Індикатори, що дозволяють організації вимірювати ефективність досягнення стратегічних цілей у фінансових та нефінансових аспектах.	Комплексність, орієнтація на стратегію, фінансові та нефінансові показники

Продовження табл. 1.7

1	2	3
Бернард Марр (Bernard Marr) [39]	КПЕ — це найважливіші показники, за допомогою яких організації вимірюють ефективність досягнення своїх стратегічних цілей.	Вибір ключових показників, стратегічна орієнтація
Девід Парменер (David Parmenter) [40]	КПЕ — це набір чітко визначених заходів, які організація використовує для оцінки своєї ефективності з урахуванням стратегічних пріоритетів.	Орієнтація на стратегію, обмежена кількість показників
Велика Британія (Procurement Act, 2023) [41]	Фактор або міра для оцінки виконання контракту протягом його життєвого циклу.	Оцінка контрактної діяльності, регулярний моніторинг
Міністерство фінансів Австралії (Australian Government Department of Finance) [42]	Вимірювання ефективності (якісне чи кількісне) щодо досягнення цілей.	Орієнтація на результат, якісні та кількісні критерії
ОЕСР (OECD) [43]	Індикатори оцінки того, як закупівлі сприяють досягненню стратегічних політичних цілей.	Стратегічна орієнтація, публічні цілі, прозорість
Практичне право (Thomson Reuters) [44]	Інструменти для вимірювання, документування та контролю ефективності діяльності юридичних департаментів.	Орієнтація на контроль та підзвітність
Європейський науковий журна (European Scientific Journal) [45]	Ключові індикатори успіху (KSI), що допомагають визначати та вимірювати прогрес у досягненні організаційних цілей.	Вимірювання прогресу, стратегічні цілі
Консалтинг (Qlik) [46]	Кількісна міра ефективності протягом часу для конкретної мети.	Кількісна орієнтація, часова складова
Консалтинг (Investopedia) [47]	Кількісні міри, що оцінюють успіх компанії відносно цілей або конкурентів.	Порівняльний аналіз, конкурентна орієнтація
Консалтинг (Insightsoftware) [48]	Кількісна міра для оцінки ефективності державного сектору.	Державне управління, кількісний аналіз
Консалтинг (Spider Strategies) [49]	Метрики для оцінки успіху організації в досягненні ключових бізнес-цілей (для урядових установ).	Управління ефективністю, оцінка публічних програм

Таким чином, проведений аналіз та систематизація визначень КПЕ демонструє, що різні автори та організації акцентують увагу на таких спільних аспектах цього поняття, як вимірюваність результатів, стратегічна орієнтація, управлінський контроль та прозорість процесів.

Узагальнюючи підходи науковців (зокрема, Пітера Друкера, Роберта Каплана, Девіда Нортон, Бернарда Марра та інших), міжнародних організацій (OECD), а також сучасну практику в публічному управлінні зарубіжних країн, доцільно сформулювати авторське визначення КПЕ, адаптоване до особливостей системи публічного управління України:

Ключові показники ефективності (КПЕ) — це кількісні та якісні індикатори, що дозволяють організації оцінювати та контролювати ступінь досягнення стратегічних і операційних цілей, забезпечуючи прозорість, підзвітність та інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. Дане визначення враховує кращий міжнародний досвід і водночас відповідає специфіці впровадження КПЕ у контексті української системи публічного управління.

Проведений аналіз етимологічного та концептуального змісту поняття «ключові показники ефективності» дає змогу зробити важливі висновки щодо їхнього значення для сучасної теорії та практики публічного управління. Дослідження підтвердило, що поняття КПЕ є глибоко вкоріненим у практиці управління й має чітку етимологічну основу, що відображає основну сутність цього інструменту - бути «ключем», який відкриває двері до ефективного та результативного функціонування організації. КПЕ виступають своєрідними «індикаторами успіху», що надають керівництву можливість чітко визначити досягнення організації за конкретними, вимірюваними показниками. Особливу увагу в дисертації приділено питанню коректного розмежування таких важливих понять, як ефективність (efficiency) та результативність (effectiveness), на чому акцентують увагу такі вчені, як Момот О.І., Демченко А.О. та Д. Парментер. Запропоноване Д. Парментером розмежування різних типів показників діяльності (КПР, ПР, ПЕ та КПЕ) дозволяє уникнути поширених помилок у їхньому застосуванні, забезпечуючи належну деталізацію управлінських процесів та результатів діяльності організацій. У свою чергу, чітке розмежування таких понять є фундаментальним для вибудови ефективної системи моніторингу та оцінювання в публічному управлінні.

Запропонована аналогія державної служби як «дерева», що ілюструє ієрархічну структуру й логіку взаємозв'язку різних категорій показників (від листя - КІР, до коріння - КІЕ), є особливо цінною для розуміння того, як ці показники функціонують у системі публічного управління. З цієї аналогії стає зрозумілим, що ключові показники ефективності (коріння) відіграють вирішальну роль, адже саме вони визначають фундаментальну життєздатність і розвиток організації. Без правильного формулювання та систематичного моніторингу КІЕ неможливо забезпечити стабільний розвиток органів державної влади, оскільки саме вони безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей, місії та візії організації.

Визначені та детально охарактеризовані принципи формування і використання КІЕ, такі як цільова орієнтація, прозорість, об'єктивність, адаптивність, комплексність та безперервний моніторинг, складають основу успішного застосування КІЕ у публічному управлінні. Саме їх дотримання дозволяє органам влади посилити довіру громадян, забезпечити прозорість управлінських процесів, а також ефективно реагувати на соціальні та економічні виклики.

Узагальнення щодо застосування КІЕ у приватному та публічному секторах дозволило виявити як спільні риси (наприклад, необхідність постійного моніторингу, орієнтація на результати та стратегічні цілі), так і суттєві відмінності (такі як фокус на соціальних результатах у державному секторі, менша гнучкість у публічному секторі, різні критерії успішності). Це підтверджує важливість врахування специфіки діяльності державних органів при формуванні КІЕ, а також необхідність адаптації міжнародного досвіду до національного контексту України.

Таким чином, проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що ключові показники ефективності є потужним інструментом для підвищення результативності та ефективності управлінської діяльності в державному секторі. Проте їх успішне впровадження потребує комплексного, системного та послідовного підходу, базуючись на чіткому розумінні сутності КІЕ, їх

логічного взаємозв'язку з місією, візією та стратегічними цілями організації, а також врахуванні специфіки публічного управління. Подальший розвиток системи КПЕ у публічному секторі України дозволить суттєво покращити якість державних послуг, підвищити ефективність використання ресурсів та посилити суспільну довіру до державних інституцій.

1.3. Аналіз сучасного стану використання механізму ключових показників ефективності в сфері публічного управління

На підставі проаналізованих джерел, можемо ствердити, що термін «ключові показники ефективності» починає дедалі частіше використовуватися, як політиками так і громадськими діячами в контексті публічного управління України. Насправді необхідність запровадження КПЕ в Україні була зумовлена ще у 2016 році, внаслідок євроінтеграційних процесів, спрямованих на підвищення відповідальності державних службовців, оцінювання їх ефективності за результати роботи та впровадження сучасних методів стратегічного планування діяльності органів держави [50]. Таким чином, механізм ключових показників ефективності поступово починає займати своє місце в системі публічного управління України протягом останнього десятиліття.

Нижче здійснено аналіз нормативно-правової бази впровадження КПЕ у сфері публічного управління протягом всього процесу євроінтеграції, розглянули методичні матеріали Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) та практику застосування КПЕ в окремих державних органах (зокрема Державній фіскальній службі та її правонаступниках, Міністерстві фінансів, Міністерстві цифрової трансформації тощо).

На основі офіційних документів, аналітичних звітів та наукових публікацій українських дослідників описано поточний стан впровадження КПЕ в Україні, та виявляємо потенційно слабкі місця процесу, які стануть предметом детального аналізу в Розділі 3, главі 3.1 дисертації.

Відправною точкою для впровадження механізму КПЕ в діяльність державних органів стало набрання чинності нової редакції Закону України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 (діє з 01.05.2016) [51]. Цим законом було запроваджено сучасну систему щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Згідно зі статтею 44 Закону, метою щорічного оцінювання є визначення якості виконання поставлених завдань і прийняття рішень щодо преміювання та планування кар'єри службовця, а проводиться таке оцінювання «на підставі показників результативності, ефективності та якості» виконання службових завдань [52]. Таким чином, на законодавчому рівні було закріплено концепцію використання показників ефективності (результативності, якості) як основи оцінки роботи чиновників.

Для реалізації положень Закону, Кабінет Міністрів України затвердив єдиний порядок проведення оцінювання у 2017 році – Постанова КМУ від 23 серпня 2017 р. № 640 «Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» (далі – Порядок) [54].

Порядок встановив стандартизовану процедуру щорічного оцінювання для всіх державних органів і визначив основні три етапи:

- 1) постановку завдань та ключових показників для кожного державного службовця,
- 2) подання ними звітів про виконання завдань, проведення оціночних співбесід та
- 3) винесення підсумкової оцінки (негативної, позитивної або відмінної) за результатами роботи за рік [54].

Згідно з Типовим порядком, оцінювання здійснюється у жовтні–грудні кожного року за період з 1 січня поточного року, результати якого затверджуються наказом керівника в кожному органі.

Важливо, що Постанова № 640 неодноразово уточнювалася та доповнювалася. Зокрема, у 2019 році було внесено зміни (постанова КМУ № 591 від 10.07.2019) [55] з метою вдосконалення процедури, з урахуванням перших результатів її практичного застосування [56]. Так, було деталізовано критерії оцінювання, порядок оскарження висновків тощо. Загалом, на кінець 2020-х років нормативна база в частині оцінювання держслужбовців оформлюється у вигляді профільного закону та низки підзаконних нормативно-правових актів, що конкретизують здійснення оцінювання державних службовців на підставі *«ключових показників результативності, ефективності та якості»*.

Окрім суто процедурних нормативних актів, впровадження КПЕ було передбачене й стратегічними документами уряду. Так, Стратегія реформування державного управління та Стратегія реформування державної служби (що діяли у 2016–2021 рр.) наголошували на запровадженні систем оцінки ефективності роботи державних органів і посадовців [50]. У продовження цієї політики, у 2022 році Кабінет Міністрів затвердив нову Стратегію реформування державного управління на період до 2025 р., яка серед іншого передбачає розвиток системи управління результативністю, впровадження електронних інструментів моніторингу виконання завдань і досягнення цілей державної служби [57]. Наприклад, Національною стратегією доходів до 2030 року (схваленою Кабінетом Міністрів у 2023 р.) [58] Державну податкову службу зобов'язано *«удосконалити управління ефективністю персоналу, у тому числі шляхом розробки, тестування та впровадження автоматизованого моніторингу виконання завдань»* [59]. Це свідчить, що на урядовому рівні показники ефективності розглядаються як невід'ємний елемент управління якістю роботи державних інституцій і їх персоналу.

Досліджуючи поточний стан впровадження КПЕ в органи публічної влади України важливо розглянути методичні рекомендації від НАДС. З етимології слова «рекомендації» розуміємо, що ці документи не мають зобов'язуючого характеру (як наприклад, профільний закон чи підзаконні нормативно-правові акти), але, , сама модель визначення ключових завдань, та показників щодо їх виконання державних службовців можуть відіграти важливу роль при майбутній розробці оновлених та повноцінних КПЕ для кожного окремого органу державної влади.

Перший такий документ було затверджено наказом НАДС від 29 серпня 2018 р. № 208-18 – «Методичні рекомендації щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями категорій «Б» і «В» та затвердження висновку» (далі – Рекомендації) [60]. Ці Рекомендації, розроблені з урахуванням вимог статті 44 Закону та Типового порядку, мали на меті допомогти службам управління персоналом в органах влади правильно ставити річні завдання для кожного службовця і визначати ключові показники результативності, ефективності та якості виконання цих завдань [60]. На наш погляд, важливою віхою для публічного управління України, що були вперше введені Рекомендаціями 2018 року є принципи SMART, які використовуються для формулювання завдань державних службовців (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та обмеженість у часі) з конкретними прикладами заповнення відповідних форм. У 2019 році НАДС оновило цей документ (наказ НАДС № 177-19 від 24.09.2019), врахувавши перший досвід оцінювання: були уточнені формулювання деяких критеріїв, спрощено форми та процедури [61].

З початку 2020 р. система оцінювання зазнала подальших змін. Новий Закон України «Про працю» (проект якого тоді обговорювався) та реформа оплати праці на держслужбі вимагали більш тісного зв'язку між результатами оцінки і стимулюванням службовців. У вересні 2020 р. попередні Рекомендації втратили чинність [62], і вже в листопаді 2020 р. НАДС затвердило нові *«Методичні рекомендації щодо визначення завдань і ключових*

показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців категорій «Б» і «В», моніторингу їх виконання та перегляду» (наказ НАДС від 20.11.2020 № 217-20) [62].

Цей документ суттєво розширив акцент на моніторинг виконання ключових показників протягом року і передбачив можливість коригування завдань у разі зміни пріоритетів. Таким чином, до механізму було впроваджено більш гнучкий підхід: оцінка стала не лише підсумковою річною процедурою, а й циклом управління результативністю, що триває увесь рік (планування – моніторинг – підсумкова оцінка).

З урахуванням нових викликів (цифровізація, воєнний стан, віддалена робота тощо) та виявлених проблем у практиці, наприкінці 2023 року ухвалено оновлений пакет рекомендацій. Наказом НАДС від 17 листопада 2023 р. № 186-23 затверджено актуалізовані Рекомендації [63], які додатково акцентували на якості показників (вони мають відображати кінцевий результат діяльності, а не проміжні зусилля) і вводять поняття індикаторів якості роботи (наприклад, рівень дотримання етичних норм, відгуки громадян тощо) як складову ключових показників.

Також НАДС розробило питання-відповіді та роз'яснення для практичного застосування цих рекомендацій. Зокрема, у 2025 році опубліковано спеціальний матеріал «Актуальні запитання та відповіді щодо визначення завдань і ключових показників... у 2025 році», де надано роз'яснення щодо типових ситуацій – наприклад, як ставити ключові показники новопризначеним службовцям, які були прийняті восени (в таких випадках КПЕ на поточний рік можуть не встановлюватися, якщо людина приступила до роботи у жовтні–грудні) [64].

Така інформаційно-методична підтримка з боку НАДС покликана забезпечити більш уніфіковане і коректне застосування механізму КПЕ у різних органах. Крім того, НАДС впровадило електронний збір даних щодо оцінювання: наразі діє веб портал обміну інформацією «КСДС» (кадрова система даних державної служби), через який органи щоквартально подають

інформацію про проведення оцінювання та інші показники управління персоналом [65]. Це дозволяє Агентству відстежувати загальну картину по країні і готувати аналітичні звіти.

Не дивлячись на позитивні зрушення у нормативно-правовій площині щодо впровадження механізму ключових показників ефективності, формальна наявність нормативної бази не може гарантувати успішність практичного застосування КПЕ. Отже, розглянемо, як механізм ключових показників ефективності впроваджувався на практиці в окремих органах публічного управління України протягом 2016–2025 рр.

Одним із перших кейсів застосування КПЕ в Україні стала реформа Державної фіскальної служби (ДФС) у 2016–2018 рр. Міністерство фінансів, яке координувало реформу податкових та митних органів, задекларувало перехід від каральної моделі роботи до сервісної, і КПЕ були визначені як основа реформи ДФС [66].

В цей період часу було розроблено систему КПЕ для ДФС за основними напрямками діяльності з постійним публічним контролем їх виконання [66]. Зокрема, до переліку КПЕ внесли: рівень добровільної сплати податків, ступінь задоволеності платників роботою органів ДФС, швидкість відшкодування ПДВ, ефективність роботи митниць тощо. Міністерство фінансів спільно з експертами підготувало детальний план заходів і цілей для ДФС з конкретними індикаторами та строками (багато з них були розраховані вже на 2016–2017 роки). Наприклад, одним із КПЕ на 2016 рік було проведення незалежного дослідження рівня задоволеності платників податків роботою ДФС та досягнення показника не нижче певного рівня [66, с. 7]. Іншим КПЕ передбачалося створення системи опитування щодо якості податкових консультацій до кінця 2016 р. [66, с. 8]. Хоча впровадження цієї системи виявилось складним і затягнулося через організаційні зміни (у 2018–2019 рр. ДФС було реорганізовано, створено окремо Податкову та Митну служби), сам підхід заклав підґрунтя для використання КПЕ як інструменту оцінки ефективності цілого відомства. Експерти відзначають, що

запровадження КПЕ в ДФС мало б перетворити її на сервісну службу з орієнтацією на результати [67], однак на практиці реалізація зіткнулася з опором та бюрократичними труднощами.

Наступним етапом стало поширення ідеї КПЕ на новостворені податкові та митні органи. У 2019 році, після розділення ДФС, Міністерство фінансів заявило, що ефективність Державної податкової служби (ДПС) та Державної митної служби оцінюватиметься на основі КПЕ, визначених Мінфіном і оприлюднених на їх офіційних веб сайтах [68]. Це було спрямовано на підвищення підзвітності цих служб суспільству – ключові показники їх діяльності (наприклад, обсяг зібраних податків, рівень виконання планових показників доходів бюджету, середній час митного оформлення тощо) стали публічними.

У тому ж році було впроваджено пілотний програмний модуль «Система моніторингу КПЕ державних службовців категорій ‘Б’ та ‘В’» у деяких державних адміністраціях [69]. Зокрема, Сумська обласна державна адміністрація запропонувала програмне рішення для автоматизації процесу оцінювання, яке мало забезпечити прозорість і зручність відстеження КПЕ кожного службовця онлайн [69].

Варто окремо відзначити роль Міністерства фінансів у просуванні концепції КПЕ. Як головний орган, відповідальний за бюджетну політику, Мінфін паралельно впроваджував концепцію програмно-цільового бюджетування, яка також оперує показниками ефективності для кожної бюджетної програми. Ще з 2018 року всі головні розпорядники коштів почали звітувати про показники виконання бюджетних програм, що фактично є КПЕ на рівні державних політик. Мінфін у 2020–2021 рр. ініціював перегляд системи показників для ключових реформаторських проєктів, щоб забезпечити тісніший зв’язок між витратами бюджету і досягнутими результатами. Хоча ці процеси виходять за межі суто оцінювання роботи окремих службовців, вони створюють загальне середовище, де орієнтація на КПЕ стає нормою у державному управлінні.

Протягом 2022–2023 рр., попри виклики воєнного часу, продовжилася цифровізація та інституціоналізація механізму КПЕ. Одним із флагманів змін виступило Міністерство цифрової трансформації (Мінцифри). У грудні 2023 р. Кабінет Міністрів ухвалив постанову, що дала старт новому проєкту «Дія.Офіс» – це спеціальний модуль у системі «Дія» для державних службовців [70]. На початковому етапі «Дія.Офіс» слугуватиме інструментом електронної взаємодії чиновників між собою та з громадянами, проте згодом планується, що цей сервіс міститиме дані про цілі кожного міністерства і уряду загалом та дозволить відстежувати ефективність роботи посадовців за допомогою КПЕ. Мінцифри планує пілотне впровадження контролю ефективності держслужбовців спочатку у власному відомстві, щоб на власному прикладі відпрацювати підходи. Очікується, що в «Дія.Офіс» будуть інтегровані функції постановки завдань, моніторингу їх виконання та автоматичного формування звітів і рейтингів за показниками ефективності. Ініціатива Мінцифри отримала схвальну оцінку інших органів: зокрема, Міністерство внутрішніх справ (МВС) публічно заявило, що *«підтримує цифровізацію та реформу державної служби й сподівається на подальшу співпрацю у цьому напрямку з Мінцифри та НАДС»*, а також запевнило у готовності запроваджувати зазначені інновації у межах своєї компетенції [70].

Наприкінці 2024 р. і на початку 2025 р. тема КПЕ в публічному управлінні отримала новий імпульс завдяки законодавчим ініціативам. У Верховній Раді були зареєстровані проєкти законів № 12359 [71] та № 12360 [72] (грудень 2024 р.), спрямовані на внесення змін до Податкового та Митного кодексів щодо оцінки ефективності та результативності діяльності податкових і митних органів. Метою цих законопроєктів проголошено впровадження ключових показників ефективності для фіскальних органів України [59].

Фактично, парламентарі (ініціатори – голова Комітету з питань фінансів, податкової та митної політики Данило Гетманцев та ін.) вперше запропонували законодавчо закріпити обов’язок податкової і митниці

публічно звітувати про досягнення КПЕ, а також запровадити поняття «особисті ключові показники ефективності» для керівників зазначених органів [59]. Ці новації покликані посилити персональну відповідальність керівництва за результати роботи відомств. Хоча на момент написання дисертації дані законопроекти ще не набули статусу закону, їх активне просування вказує на високий пріоритет питання КПЕ на порядку денному держави.

Водночас експертне середовище критично ставиться до подібних ініціатив, зауважуючи, що існуючі інструменти оцінювання діяльності податківців і так дозволяють застосовувати КПЕ – адже усіх державних службовців уже зараз щорічно оцінюють відповідно до Закону «Про державну службу» та урядового Порядку № 640 на підставі показників результативності, ефективності й якості. Іншими словами, проблема полягає не стільки у відсутності законодавства, скільки у реальному використанні цих інструментів. Зокрема, Мінфіну та ДПС наразі бракує спроможності ефективно використовувати наявні механізми оцінки діяльності посадових осіб – і цю управлінську проблему навряд чи можна вирішити лише ухваленням нових законів.

Цей критичний погляд підкреслює фундаментальну суть КПЕ – важливо впровадити дієві механізми КПЕ, які дадуть змогу фактично реалізовувати покладену на цей механізм мету – забезпечити ефективну діяльність органів державної влади. В свою чергу, виключно законодавче закріплення таких показників навряд чи зможе привести до вагомих результатів, оскільки намагання ввести КПЕ для податкових та митних органів вже було опрацьоване у 2018 році, та залишилося «на папері».

Цікаво, що за кілька років функціонування механізму КПЕ в державній службі накопичено певний емпіричний досвід, який дозволяє зробити висновки про його практичну ефективність. НАДС здійснює моніторинг та аналіз результатів щорічного оцінювання по всіх державних органах. Згідно з офіційними даними, переважна більшість держслужбовців отримує за підсумками оцінювання позитивну (задовільну) оцінку, менша частка –

відмінну, і зовсім незначна – негативну. Цікаво, що з часом спостерігається тенденція до збільшення частки високих оцінок та зменшення частки негативних. Так, за інформацією НАДС, питома вага негативних оцінок скоротилася з 19,2% у 2020 р. до 15,5% у 2023 р., а співвідношення позитивних до негативних оцінок зросло за цей період з 3:1 до 5:1 [73, с. 54]. Частка службовців, які отримують відмінну оцінку, поступово збільшується, тоді як частка тих, хто отримує просто позитивну (середню) оцінку – навпаки, знижується (з 65,4% у 2020 р. до 61,1% у 2023 р. [73, с. 13]). Ці цифри свідчать, що керівники все рідше вдаються до негативних висновків, можливо, прагнучи уникнути складних процедур звільнення або визнаючи покращення роботи підлеглих.

Водночас понад 60% держслужбовців стабільно отримують лише «позитивно» (тобто відповідають вимогам, але не перевищують очікування), що може вказувати на обережність керівників у виставленні найвищих балів. Нагадаємо, нормативно встановлено, що негативна оцінка тягне для чиновника серйозні наслідки – у разі отримання двох підряд негативних оцінок державний службовець підлягає звільненню зі служби [74]. Натомість відмінна оцінка дає право на дострокове присвоєння чергового рангу та може враховуватися при прийнятті рішення про виплату максимальної річної премії.

Таким чином, для суб'єктів оцінювання (керівників) існує певний стимул не ставити без особливої потреби негативних оцінок (аби не втрачати людей і не проводити нові конкурси) і водночас обмежувати кількість відмінних (аби залишати їх як заохочення за дійсно визначні результати). Попри те, що формально законодавство не встановлює квот на відмінні оцінки [75], склалася практика, коли в багатьох органах переважній більшості службовців виставляють стандартну позитивну оцінку, а відмінну – лише окремим працівникам за рішенням керівника. Подекуди це призводить до вирівнювання оцінок і недостатнього диференціювання результативності: сильні працівники не завжди отримують належне визнання, а слабкі – належні санкції.

Звісно, наведені цифри потребують інтерпретації. Зниження частки негативних оцінок може означати як об'єктивне покращення роботи держслужбовців (через навчання, адаптацію до КПЕ тощо), так і суб'єктивне небажання керівників фіксувати негатив. Експерти схиляються до того, що людський фактор відіграє величезну роль у цій системі. Як зазначає Оксана Граніт, «унеможливити вплив людського фактору під час оцінювання навряд чи вдасться – все покладається на чесність, відповідальність і неупередженість керівника» [74]. Якщо керівник не мотивований покращувати роботу підлеглого, а прагне лише «формально відбутися» процедуру, то і КПЕ будуть використані суто номінально. Типовим явищем стали ситуації, коли щороку вигадуються формальні завдання, максимально наближені до повсякденних посадових обов'язків, аби гарантовано виконати план без додаткових зусиль. За таких умов оцінювання перетворюється на бюрократичну формальність і «щорічне виламування мозку про те, які завдання придумати та як їх описати, щоб план і факт співпали» [74]. Така практика, , нівелює саму ідею КПЕ як інструменту розвитку ефективності.

На наш погляд, одна з основних проблем повільного просування у впровадженні КПЕ в Україні полягає в початково некоректному використанні термінології. Тобто, як в профільному законі так і рекомендаціях ми бачимо збірне поняття «ключові показники ефективності, результативності та якості». Застосування терміну «ключові показники» без чіткого розмежування їх змісту та функціоналу призводить до спрощеного, формалізованого підходу, що не дозволяє об'єктивно оцінити безпосередньо ефективність роботи державного службовця [75, с. 65]. Іншими словами, поняття КПЕ часто використовується в наших реаліях як щось позитивне (оскільки мало успіх як в приватному секторі, так і публічному в окремих державах), а тому обов'язково має запрацювати у нас. На жаль, за своїм змістом показники не завжди дійсно ключові (тобто критично важливі для успіху установи) або належним чином пов'язані зі стратегічними цілями.

Саме тому, при визначенні таких показників, як на рівні окремого державного службовця, так і його керівника, виникає повне незрозуміння суті процесу, і як наслідок незацікавленість та скептицизм механізмі КПЕ в принципі. Це породжує ризик підміни цілі засобом: замість підвищення продуктивності може відбуватися оптимізація під оцінку, коли головне – показати виконання КПЕ на папері.

Разом з тим, не можна заперечувати і позитивних зрушень. Запровадження КПЕ-продуктів, таких як згаданий «Дія.Офіс», обіцяє зробити процес оцінювання більш прозорим і підзвітним суспільству [76]. Гейміфікація та публічність даних про ефективність чиновників (наприклад, відображення статусу виконання завдань міністерствами) можуть підвищити їхню мотивацію. Уже зараз громадськість через відкриті дані може отримати певну інформацію про роботу органів, таку як звіти про виконання бюджетних програм, показники ефективності стратегій тощо. Рахункова палата України у своїх аудитах також усе частіше звертає увагу на питання досягнення цілей і показників ефективності при використанні бюджетних коштів. Хоча конкретних звітів, присвячених оцінці системи КПЕ на державній службі, Рахункова палата ще не оприлюднювала, у суміжних аудитах (наприклад, аудити Міністерства освіти, Мінсоцполітики тощо) неодноразово наголошувалося, що відсутність чітких індикаторів результативності ускладнює оцінку ефективності урядових програм. Це побічно підтверджує важливість належного функціонування системи КПЕ: щоб контролювати ефективність державних органів, потрібно мати вимірювані показники і достовірні дані про їх досягнення.

Аналіз поточного стану використання механізму ключових показників ефективності в публічному управлінні України показує, що необхідні елементи цієї системи загалом існують на нормативно-правовому рівні. В Україні закріплено обов'язковість щорічного оцінювання результатів діяльності держслужбовців на основі КПЕ, прийнято підзаконні акти, що регламентують процедури оцінки. Окрім цього, НАДС розробило методичні рекомендації та

налагодило інституційну підтримку впровадження КПЕ в органах влади. Практика застосування КПЕ поступово охопила всі державні органи: від міністерств до обласних адміністрацій. Уряд та парламент виявляють зацікавленість у розширенні сфери використання КПЕ, про що свідчать нові стратегії, проекти законів, цифрові ініціативи на кшталт «Дія.Офіс». Є ознаки того, що культура орієнтації на результат поступово приживається – зменшується частка відверто незадовільних результатів, з'являються приклади амбітних завдань та індикаторів, зростає прозорість оцінювання.

Втім, наявна система далека від досконалості. Поточна ситуація характеризується низкою проблем, які заважають повною мірою реалізувати потенціал КПЕ як інструменту підвищення ефективності. Серед них: формалізм і поверховість у постановці КПЕ (завдання часто складаються для «галочки» без прив'язки до стратегічних цілей) [75, с. 66]; людський фактор і суб'єктивізм в оцінюванні (деякі керівники упереджено або безвідповідально виставляють оцінки, уникаючи як конфліктів, так і реальної диференціації результативності) [74]; слабкий зворотний зв'язок та використання результатів оцінки (нерідко річні висновки не ведуть до реальних управлінських дій – перегляду процесів, навчання, ротацій кадрів тощо). Крім того, відсутня повноцінна інтеграція оцінювання КПЕ із системою оплати праці: преміювання часто здійснюється на основі інших чинників, а не тільки за результатами оцінки, що демотивує персонал прагнути відмінних показників. Усі ці проблемні аспекти потребують окремого детального дослідження. В наступному дослідженні здійснено аналіз основних недоліків та викликів системи КПЕ, включно з причинними факторами зазначених вище проблем, та окреслено можливі шляхи вдосконалення механізму ключових показників ефективності на державній службі. Поточний стан впровадження КПЕ, таким чином, слугує підґрунтям для критичного осмислення: маючи базові інструменти і певні успіхи, система потребує доопрацювання і коригування, аби КПЕ з формального атрибуту реформи перетворилися на дієвий засіб підвищення ефективності публічного управління в Україні.

Висновки до першого розділу

1. На основі аналізу історичного розвитку механізму ключових показників ефективності встановлено, що КПЕ пройшли тривалий шлях еволюції: від ранніх форм контролю продуктивності праці та обліку результатів діяльності до комплексного інструменту стратегічного управління. Обґрунтовано, що вирішальним етапом інституціоналізації КПЕ у публічному секторі став перехід від класичної бюрократичної моделі державного управління до концепцій Нове публічне управління (New Public Management) і Належне врядування (Good Governance), у межах яких ефективність, підзвітність, прозорість та орієнтація на результат були визнані базовими принципами функціонування органів публічної влади. Доведено, що міжнародний досвід, насамперед Великої Британії та Ірландії, сформував практичне підґрунтя для застосування КПЕ як інструменту моніторингу діяльності державних інституцій і підвищення якості публічних послуг.

2. Систематизовано понятійно-категоріальний апарат дослідження та з'ясовано, що в теорії й практиці управління необхідно чітко розмежовувати поняття «ефективність», «результативність», «якість», а також відрізняти ключові показники ефективності від ключових показників результативності та ключових показників якості. Встановлено, що КПЕ не можуть зводитися до будь-яких статистичних індикаторів діяльності, а повинні відображати найбільш значущі кількісні та якісні параметри, безпосередньо пов'язані з досягненням стратегічних і операційних цілей організації. Обґрунтовано, що логіка побудови КПЕ у публічному управлінні має базуватися на послідовному взаємозв'язку між місією, візією, цілями, таргетами та вимірюваними результатами, що забезпечує змістовну цілісність системи оцінювання.

3. Узагальнено основні принципи формування та застосування КПЕ в системі управління, до яких віднесено цільову орієнтацію, прозорість, об'єктивність і вимірюваність, адаптивність, комплексність, безперервний

моніторинг та оцінювання. Доведено, що лише за умови одночасного дотримання цих принципів система КПЕ може виконувати не формальну, а управлінсько-трансформаційну функцію. Аргументовано, що у публічному секторі КПЕ повинні бути орієнтовані не лише на внутрішню ефективність адміністративних процесів, а й на суспільно значущі результати: якість публічних послуг, рівень задоволеності громадян, доступність сервісів, результативність програм та раціональність використання ресурсів.

4. Проведений порівняльний аналіз засвідчив, що використання КПЕ у публічному та приватному секторах має спільну методологічну основу, яка проявляється в орієнтації на досягнення цілей, моніторинг, підзвітність, підтримку управлінських рішень та адаптацію до змін середовища. Водночас встановлено, що між цими секторами існують принципові відмінності, зумовлені різною природою цілей і характером відповідальності перед стейкхолдерами. Якщо у приватному секторі домінують фінансові результати, прибутковість і конкурентоспроможність, то у публічному секторі визначальними є соціальний вплив, публічна цінність, доступність і якість послуг, рівень довіри громадян та відповідність суспільним очікуванням. Це обумовлює необхідність розроблення окремої методології КПЕ для органів державної влади, а не механічного перенесення бізнес-практик у сферу публічного управління.

5. У результаті аналізу поточного стану використання механізму КПЕ в Україні встановлено, що протягом 2016–2025 років у державі було сформовано базове нормативно-правове та інституційне підґрунтя для їх застосування. З'ясовано, що Закон України «Про державну службу», підзаконні акти Кабінету Міністрів України, методичні рекомендації НАДС, а також урядові стратегії реформування державного управління закріпили практику щорічного оцінювання службової діяльності на основі показників результативності, ефективності та якості. Визначено, що механізм КПЕ поступово набув поширення в діяльності окремих органів публічної влади, зокрема в податкових і митних органах, міністерствах, обласних державних

адміністраціях, а також отримав новий імпульс завдяки цифровізації управлінських процесів і впровадженню електронних інструментів моніторингу.

6. Разом із тим доведено, що нинішній стан впровадження КПЕ в публічному управлінні України залишається переважно перехідним і характеризується низкою системних проблем. До них належать: термінологічна невизначеність і змішування різних типів показників, формалізм у постановці завдань, слабкий зв'язок між показниками та стратегічними цілями органів влади, значний вплив людського фактора на оцінювання, недостатнє використання результатів оцінки для прийняття кадрових і управлінських рішень, неповна інтеграція КПЕ із системою стимулювання праці державних службовців. Обґрунтовано, що за таких умов КПЕ нерідко виконують радше формально-звітну, ніж реально управлінську функцію. Це дає підстави стверджувати, що подальше вдосконалення системи КПЕ в Україні має бути пов'язане не лише з оновленням нормативної бази, а передусім із розробкою цілісної методології їх формування та впровадження з урахуванням специфіки різних органів публічної влади.

РОЗДІЛ 2

МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Особливості впровадження КПЕ в органах державної влади країн Європейського Союзу

У сучасному глобальному просторі, де публічне управління дедалі більше орієнтується на результативність, прозорість та підзвітність, впровадження механізму КПЕ набуває стратегічного значення. З огляду на політичні, економічні та інституційні трансформації, що відбуваються в Україні у контексті євроінтеграції, вивчення міжнародної практики застосування КПЕ є не лише доцільним, а й необхідним для формування сучасної та ефективної системи державного управління.

Перш за все, досвід країн Європейського Союзу (ЄС) у сфері оцінювання ефективності публічних органів є надзвичайно релевантним для України. У межах політики «good governance» та в контексті реалізації Принципів державного управління ЄС, розроблених за підтримки ініціативи SIGMA (OECD/ЄС) [88], системи КПЕ відіграють ключову роль у стратегічному плануванні, моніторингу та оцінюванні діяльності органів влади.

Уряди країн-членів ЄС інтегрували КПЕ в системи управління за результатами, включно з укладанням контрактів ефективності, використанням систем стратегічного бюджетування та публічним звітуванням за досягнутими показниками. Наприклад, країни Балтії в координації з OECD впровадили комплексні інструменти оцінки на основі КПЕ у сфері кадрової політики, управління фінансами, цифровізації, орієнтації на потреби громадян тощо [89, с. 30]. Таким чином, формування уніфікованого підходу до застосування КПЕ

в ЄС створює нормативну та методологічну основу, яка може бути адаптована в українському контексті для підвищення ефективності державної служби та наближення до європейських стандартів управління.

Другий кластер дослідження — країни англосаксонської моделі державного управління (США, Великобританія, Канада, Австралія) — має не менш важливе значення для формування національної системи КПЕ в Україні. Ці держави першими заклали інституціональні та нормативні основи для управління за результатами. Так, у США прийняття закону «Про результати діяльності уряду» (GPRA) [90] та впровадження інструменту PART (Program Assessment Rating Tool) [91] дозволили впорядкувати процеси стратегічного планування та бюджетування на основі результативності. У Великобританії впровадження Public Service Agreements (PSA) [92] запровадило контрактну модель оцінювання діяльності міністерств, базовану на чітких, кількісно визначених КПЕ. Канадська система Framework of Management Accountability (MAF) охоплює щорічну оцінку ефективності організаційного менеджменту [93], а австралійська модель Outcomes and Outputs Framework формалізує зв'язок між результатами урядових програм і бюджетними витратами [94]. Таким чином, у країнах англосаксонської моделі КПЕ інтегровані не лише у сферу надання послуг, але й у ширші управлінські цикли: стратегічне планування, оцінка політик, фінансове управління та кадрова політика.

Аналіз зазначених практик свідчить, що для ефективного впровадження КПЕ в органах влади України необхідно враховувати як системність, так і гнучкість застосування КПЕ: від законодавчого закріплення вимог (як у США), до організаційних інструментів оцінювання ефективності (як у Канаді та Австралії). Зокрема, акцент має бути зроблений на адаптації моделей результативності до реалій вітчизняного публічного сектору, розвитку інституційної спроможності, підвищенні цифрової зрілості та розвитку аналітичної культури серед державних службовців.

У цьому контексті особливої актуальності набуває порівняльний аналіз світових практик КПЕ з метою формування універсальної моделі, здатної забезпечити як міжвідомчу уніфікацію, так і гнучкість застосування в межах окремих органів. Застосування таких індикаторів у публічному управлінні має враховувати функціональні відмінності між органами виконавчої влади, територіальними структурами та підзвітними агентствами. Водночас важливо зберегти баланс між макрорівнем (цільовими стратегічними КПЕ, що вимірюють досягнення місії органу) та мікрорівнем (операційними показниками, релевантними для конкретного підрозділу чи адміністративної функції). Вивчення міжнародного досвіду демонструє, що ключем до успішної імплементації КПЕ є не лише точність методологічного дизайну, а й створення механізмів зворотного зв'язку, регулярного моніторингу, адаптації показників до змін зовнішнього середовища та прозорості управлінських рішень.

Таким чином, актуальність дослідження міжнародної практики КПЕ визначається потребою:

- уніфікації підходів до вимірювання ефективності органів влади в Україні;
- розробки моделей впровадження КПЕ з урахуванням інституційної спроможності;
- забезпечення публічної прозорості та підзвітності;
- адаптації інструментів оцінювання до стратегічних цілей державної політики.

Це дослідження дає змогу сформулювати практичні рекомендації щодо побудови універсального, адаптивного та орієнтованого на результат механізму КПЕ в органах публічної влади України, спираючись на перевірені та ефективні підходи міжнародного досвіду.

Дослідженням цієї теми займалась низка як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, наприклад: Пітер Сміт (Smith P.) – праця «The Use of Performance Indicators in the Public Sector» (1990), Гірт Букаерт (Bouckaert G.) – праця «Managing Performance: International Comparisons» (2007, співавтори

Van Dooren W., Halligan J.), Крістофер Полліт (Pollitt C.) – праця «Performance Management in the Public Sector» (2004), Стівен Ван Дорен (Van Dooren W.) – праця «Performance Management in the Public Sector» (2007), Річард Бойл (Boyle R.) – праця «Performance Measurement in Local Government: Irish Experience» (2003), Семенченко А.І. – монографія «Державне управління: результативність та ефективність» (2012), Ващенко К.О. – праця «Державна служба України: шляхи модернізації» (2017, співавтор Семенченко А.І.), Сурмін Ю.П. – автор публікацій з питань ефективності та результативності публічного адміністрування, Пархоменко-Куцевіл О.І. – серія статей «Ефективність державного управління» (2013–2016), Атаманчук Г.В. – фундаментальна праця «Результативність державного управління» (2010).

У сучасній моделі публічного управління КПЕ дедалі частіше розглядаються не лише як інструмент внутрішньої звітності, а як системний механізм підвищення прозорості, підзвітності та орієнтації публічного сектору на результат. Перехід від традиційних бюрократичних моделей до моделей, заснованих на управлінні за результатами (performance-based governance), потребує інституційної інтеграції таких інструментів, як КПЕ, у процеси бюджетування, стратегічного планування, кадрового управління та надання послуг громадянам.

Європейський досвід у цій сфері засвідчує розмаїття підходів, що зумовлене як різними адміністративними традиціями, так і ступенем інституційної готовності до змін. У країнах Західної Європи (зокрема, у Франції та Ірландії) КПЕ стали невіддільним елементом бюджетного процесу, формуючи засади “бюджетування за результатами” (“performance budgeting”) [95, с. 35], а у постсоціалістичних державах, наприклад, у Польщі — відбувається поетапне впровадження систем КПЕ на основі адаптації до стандартів ЄС. При цьому такі країни, як Німеччина, демонструють фрагментарну, децентралізовану модель КПЕ, де ініціативи мають локальний, а не централізований характер [96, с. 1].

Під час аналізу міжнародної практики, зокрема країн ЄС, ми виділили низку стратегічно важливих аспектів, які визначають успіх, або, навпаки, прогалини у впровадженні КПЕ у публічному секторі. До них належать:

- 1) ступінь формалізації КПЕ у бюджетному та правовому процесі;
- 2) механізми інституційної координації та моніторингу;
- 3) рівень відкритості даних і залучення зовнішніх суб'єктів контролю (парламенту, аудиторських структур, громадськості);
- 4) використання КПЕ як основи для ухвалення рішень, а не лише як інструменту звітності.

Успішні практики впровадження КПЕ демонструють важливість не лише формального визначення показників, а й побудови цілісної системи КПЕ в органах публічної влади — від стратегічних цілей до індикаторів, верифікації даних, аналізу, комунікації результатів і коригування політик.

У цьому розділі проаналізовано приклади впровадження КПЕ в системах публічного управління чотирьох держав-членів ЄС — Ірландії, Франції, Німеччини та Польщі. Оскільки ці країни репрезентують різні моделі державного управління (англосаксонську, континентальну, федеративну, постсоціалістичну), це дозволить нам отримати комплексне уявлення про варіанти інституціоналізації КПЕ, їх нормативно-організаційне забезпечення, механізми моніторингу, а також проблеми, які виникають під час реалізації цього підходу в публічному секторі.

Аналіз базується як на законодавчих і регламентних документах, так і на практиках оцінювання ефективності, офіційних звітах аудиторських інституцій та міжнародних оглядах таких організацій, як SIGMA, OECD, World Bank, EUPAN. З огляду на майбутнє впровадження КПЕ в органах державної влади в Україні, ми приділяємо окрему увагу питанню, наскільки механізм КПЕ в аналізованих країнах стає практичним та ефективним інструментом, а не лише засобом для формального звітування.

Досвід впровадження КПЕ в Ірландії

Відповідно до проаналізованих нами джерел, Ірландія стала однією з перших держав у ЄС, яка започаткувала впровадження саме комплексної системи КПЕ у публічному управлінні. Першими кроками впровадження цієї системи у середині 1990-х стала публікація Стратегічної управлінської ініціативи (Strategic Management Initiative, SMI), що призвела до ухвалення Закону «Про управління державною службою» 1997 р. (Public Service Management Act 1997 [105]). Цей закон зобов'язав кожне міністерство готувати стратегічні заяви (Strategy Statements), в яких окреслено головні цілі відомства та визначено КПЕ для оцінювання прогресу у досягненні цих цілей [106, с. 156]. Такі стратегічні плани стали обов'язковими і публічними, закладаючи нормативне підґрунтя для орієнтації на результат. Відтоді в Ірландії сформовано вертикально інтегровану систему планування та оцінювання: загальнодержавні пріоритети уряду декомпонуються до рівня кожного департаменту, далі – до окремих підрозділів і навіть індивідуальних виконавців.

Зокрема, стратегічні КПЕ міністерства деталізуються в його річних бізнес-планах, а на рівні працівників використовуються форми індивідуальних цілей в межах Системи управління результативністю та розвитку персоналу (Performance Management and Development System, PMDS) [106, с. 81].

Таким чином, кожен держслужбовець встановлює особисті річні завдання, пов'язані з цілями свого підрозділу, і досягнення цих завдань оцінюється за наперед визначеними показниками.

Всі центральні органи виконавчої влади Ірландії сьогодні діють за принципами результативності. Кожне міністерство у своїй Стратегічній заяві на кілька років визначає набір КПЕ по основних напрямках діяльності [106, с. 156]. На виконання цих довгострокових цілей складаються щорічні плани-стратегії підрозділів з детальними показниками та цілями на рік. Від 2007 р. Ірландія запровадила практику складання «вихідних» (результативних) бюджетних довідок (Output Statements) – документів, які подаються парламенту разом із проектом бюджету і містять звіт про досягнуті за минулий рік результати діяльності відомства у розрізі бюджетних програм [106, с. 156]. Це був крок до інтеграції КПЕ у бюджетний процес.

Від 2016 р. Міністерство громадських видатків і реформ (Department of Public Expenditure and Reform) започаткувало щорічний Звіт про результативність публічних послуг (Public Service Performance Report, PSPR) як частину бюджетного циклу [107]. У цьому звіті у зручній формі показано, яких конкретних результатів вдалося досягти за виділені бюджетні кошти, наскільки ефективно вони були витрачені, та який вплив це мало на суспільство [108].

Такий звіт подається щороку після завершення фінансового року й зіставляє заплановані показники з фактичними. Парламентські комітети (Oireachtas Committees) використовують ці дані для контролю та обговорення з міністерствами ефективності витрат [107]. Отже, цей механізм дає можливість суттєво посилити зв'язок між КПЕ та бюджетним процесом, оскільки представницький орган отримує інструмент для оцінки ефективності виконання державних програм, і як наслідок вимагати коригувань у разі виявлених помилок.

Вартий уваги приклад – ініціатива «Our Public Service 2020» (Наші державні послуги 2020), що стала рамковою стратегією реформування держслужби у 2017–2020 рр [109]. В її межах було визначено 18 цілей з удосконалення державного управління (від підвищення якості послуг до впровадження інновацій), а для кожної – показники виконання та проміжні цільові орієнтири [110, с. 1].

Наприклад, одним із пріоритетів було підвищення орієнтації на запити громадянина, і у зв'язку з цим запроваджено вимірювання рівня задоволеності користувачів державними послугами. Внутрішньо у відомствах продовжив діяти згаданий PMDS – система щорічної оцінки роботи службовців за досягнення їхніх КПЕ. За результатами оцінювання можуть визначатися потреби у підвищенні кваліфікації або ротації кадрів; водночас формально просування по службі в ірландській держслужбі ще значною мірою залежить від стажу та конкурсних процедур, а не напряду від КПЕ [157, с. 34].

Уряд Ірландії також експериментував із укладенням відомчих «performance–угод» – домовленостей між Міністерством фінансів і галузевими міністерствами щодо досягнення конкретних показників в обмін на певні ресурси. Хоча такі угоди мали обмежений характер, вони відображають роль політичної волі: урядовці вищого рівня повинні підтримувати і вимагати виконання КПЕ, інакше система перетвориться на суто технічну.

На рівні місцевого самоврядування Ірландія теж впровадила КПЕ для оцінки діяльності рад графств та міст. У 2014 році на підставі Закону про реформу місцевого самоврядування був створений Національна наглядово-аудиторська комісія (National Oversight and Audit Commission, NOAC) – незалежний орган, покликаний здійснювати моніторинг і оцінку ефективності роботи муніципалітетів [101, с. 2]. NOAC щороку визначає перелік показників ефективності місцевої влади (станом на 2020 р. – 42 показники в 11 сферах) та збирає по них дані від усіх місцевих органів влади. Ці показники охоплюють різні напрями: від часу розгляду звернень громадян, рівня сплати податків до охоплення населення послугами (наприклад, бібліотечними) тощо. NOAC публікує щорічні звіти про показники діяльності органів місцевої влади, де демонструється прогрес кожного органу, порівняння між муніципалітетами та динаміка за роками [101, с. 13].

Така прозорість стимулює місцеву владу до обміну кращими практиками, оскільки є можливість зрозуміти: хто зумів досягти кращих результатів за схожих умов. Наприклад, у звітах NOAC увага приділяється показникам збору сміття, вартості послуг, виконання бюджетів тощо – і відстаючі громади можуть переймати досвід більш успішних. Важливо, що комісаріат має аудиторські повноваження – він не лише публікує цифри, а й може ініціювати перевірки або робити рекомендації тим радам, де ефективність низька. Роль зовнішнього аудиту тут суттєва: NOAC фактично виконує функцію зовнішнього незалежного оцінювача для місцевої влади, подібно до Рахункової палати для центрального рівня. Це запобігає самозвітуванню і знижує формалізм, оскільки дані перевірені і публічно доступні.

Таким чином, серед сильних сторін Ірландського досвіду впровадження КПЕ відзначимо інституційну інтеграцію КПЕ, за допомогою якого показники ефективності вбудовано у стратегічне планування, бюджетний процес і кадрову роботу.

Така цілісність сприяє тому, що КПЕ не існують відокремлено, а пов'язують ресурси, цілі і відповідальність конкретних посадових осіб. Ще однією перевагою, на наш погляд, є підвищення прозорості і підзвітності використання бюджетних коштів, оскільки через публікацію щорічних звітів (як відомчих, так і зведеного PSPR) громадськість і парламентарі отримують чітке уявлення, що саме було зроблено.

Крім того, Ірландія поступово створила культуру управління відповідно до результатів: державні службовці знають, що їхня робота оцінюється не лише за факт виконання завдань, а й за досягнутий вплив. Наприклад, у поліції були розроблені нові метрики успішності (рівень розкриття злочинів, задоволеність населення роботою поліції тощо) замість старих показників активності [111] – це допомагає перенести акцент з процесу на результат.

Водночас, ірландський досвід дозволяє виявити низку труднощів впровадження КПЕ. Звіт від ОЕСР за 2015 [173, с. 51], зокрема, вказує на такі:

1) Відсутність зв'язку показників ефективності із стратегічними місіями. Дослідження вказує, що нерідко показники відбираються в довільному форматі, та без прив'язки до цілей установи. Більше того, представники громадянського суспільства стверджують про наявність недостатньо прозорої системи відбору показників, що також може бути наслідком їх недоцільності та неефективності.

2) Надмірність та декларативність показників ефективності. Проблема була виявлена Інститутом державного управління (ІРА) при перегляді кошторисів за 2012 рік. Їх дослідження показало, що на кожен бюджетну програму використовувалося від 1 до 27 показників (при нормі в 5), половина з яких мала декларативний характер та якісно не впливало на виконання програми.

3) Незрозумілість викладеної у звіті інформації щодо використання показників. Суть проблеми полягає у тому, що надмірна деталізація та складна форма подачі ускладнює аналіз і використання даних як для фахівців, так і для громадськості. Перевантаження показниками й текстом замість структурованих і простих для сприйняття звітів створює додаткові бар'єри для оцінювання ефективності державної політики.

Тим не менш, ірландський досвід загалом вважається успішним прикладом побудови стійкої системи управління ефективністю у публічному секторі, яку рекомендують для наслідування іншим країнам OECD.

Досвід впровадження КПЕ у Франції

Франція, на початку 2000-х, здійснила радикальну реформу бюджетного процесу, інтегрувавши в нього елементи управління за результатами. Ключовим кроком стало ухвалення в 2001 році Органічного закону про фінанси (LOLF – Loi Organique relative aux Lois de Finances), який набрав чинності з прийняттям бюджету на 2006 рік [112].

LOLF запровадив програмно-цільовий підхід до формування державного бюджету і систему показників ефективності для кожної бюджетної програми. Тобто, замість традиційних статей видатків за економічними категоріями, бюджет держави Франції був реорганізований на місії, програми та заходи, кожна програма отримала чітко визначені стратегічні цілі і набір показників ефективності для вимірювання прогресу [113]. Відповідно, міністри та керівники програм вперше стали відповідальними за результати, а не лише за освоєння коштів.

Завдяки LOLF було організовано фундамент для нормативно-правового середовища впровадження КПЕ у Франції завдяки створення нових підходів визначення бюджетних витрат: ~30 великих місій (відповідають галузям політики), розбитих на ~150 програм. Кожна програма супроводжується у бюджетній документації описом її цілей, показників і запланованих результатів.

Ці відомості подаються у так званих Щорічних проектах продуктивності (RAP) – документах, що додаються до законопроекту про бюджет на наступний рік [113]. Після завершення року уряд готує Щорічні звіти про продуктивність (RAP), де наводяться фактичні значення показників і оцінка досягнення поставлених цілей [114].

Таким чином, парламент отримує інструмент контролю: він може порівняти обіцянки уряду (RAP) з реальним виконанням (RAP) перед затвердженням нового бюджету. Важливо, що впровадження LOLF супроводжувалося наданням керівникам програм більшої автономії в управлінні коштами – зменшено деталізацію статей, дозволено перерозподіл видатків усередині програми, але в обмін вимагалася звітність про досягнуті результати. Було також поступово запроваджено елементи обліку за результатами замість касового для точнішої оцінки витрат [115].

На рівні центрального уряду Франції реформа проявилася у всіх міністерствах. Кожен міністр тепер є «менеджером програми» і мусить щорічно звітувати перед парламентом про виконання цілей за своїми програмами.

Наприклад, у сфері правосуддя була програма «Функціонування юстиції», що мала на меті скоротити тривалість судових розглядів; для цього було визначено КПЕ: середній час розгляду справ різних категорій, коефіцієнт виконання судових рішень тощо [116, с. 126]. В сфері освіти програма «Середня освіта» мала показники успішності учнів, рівня відвідуваності та показник співвідношення учитель/учень. У сфері екології – програма «Охорона довкілля» – показники якості повітря, обсягів перероблення відходів тощо.

Таким чином, КПЕ проникли у різні галузі державної політики. Важливо, що їх публікують у відкритому доступі разом з бюджетом, що забезпечує прозорість.

Парламент Франції отримав право не лише обговорювати, а й пропонувати коригування цілей і показників під час ухвалення бюджету [117]. Тобто депутати можуть вносити поправки до переліку КПЕ програм, якщо вважають їх невдалими або неамбітними. Контроль за достовірністю і

доречністю цих показників здійснює Рахункова палата (Cour des Comptes). У 2012 р., через 5 років після впровадження LOLF, Рахункова палата опублікувала розгорнутий звіт про стан виконання реформи. У ньому відзначалося, що реформа принесла значну вигоду в прозорості фінансової інформації та спеціалізації бюджетування [115]. Зокрема, вперше стало можливим побачити повну картину витрат на політику, оскільки раніше видатки групувалися за відомствами, тепер – за цілями, а також налагодити краще управління грошима (скасовано практику «заморожування» частини бюджету, що раніше використовувалася Мінфіном, – тепер міністр сам розпоряджається всіма схваленими коштами). Однак аудитори наголосили, що початкові очікування не справдилися повністю: система зіткнулася з низкою труднощів, які заважали зробити державне управління справді результат орієнтованим [115].

Серед позитивних ефектів французької системи КПЕ можна відзначити: по-перше, значно підвищилась прозорість та підзвітність використання бюджетних коштів. І громадяни, і депутати отримують тепер чіткі звіти: скільки грошей витрачено на кожну державну програму і чого досягнуто за ці гроші. Це робить державу більш відповідальною перед суспільством. По-друге, введення КПЕ змусило міністерства чіткіше формулювати цілі і планувати діяльність, узгоджуючи їх зі стратегічними пріоритетами.

До LOLF багато відомств працювали в режимі «процесу», тепер же потрібно було мислити категоріями результатів і впливу (outcomes). По-третє, з'явилися нові інструменти менеджменту: внутрішній контроль, договори про результати, управлінські дашборди.

Наприклад, деякі міністерства уклали «контракти ефективності» з підвідомчими установами, встановлюючи для них КПЕ та цільові значення, зокрема, у сфері університетської освіти – контракти з університетами щодо показників наукової продуктивності, працевлаштування випускників тощо. Такі контракти нагадують приватний сектор і покликані посилити мотивацію керівників агенцій.

Втім, проблем та недоліків також виявилось чимало. Франція також зіткнулася з проблемою формалізму і надмірної бюрократизації системи КПЕ. Кількість показників, що спочатку визначалися міністерствами, була дуже велика – загалом по бюджету на 2006 р. було понад 1 300 показників для всіх програм [118, с. 27].

Бюрократизація системи КПЕ призвела до перевантаження інформацією: парламентарі фізично не могли глибоко проаналізувати стільки чисел. Відповідно, в 2009–2010 рр. уряд провів «чистку» показників, скоротивши їх кількість приблизно на 30%, об'єднавши деякі тощо [118, с. 22]. Проте і надалі залишалась проблема релевантності: частина КПЕ міряла не ті аспекти, що реально відображають якість політики. Наприклад, Рахункова палата вказувала, що в бюджеті Міністерства юстиції ефективність судів оцінювали за кількістю розглянутих справ, що не характеризує якість правосуддя [118, с. 30]. У інших випадках показники залежали від зовнішніх чинників, не контрольованих відомством (скажімо, ціль «підтримка конкурентоспроможності економіки» мірялася показниками зростання ВВП на душу населення, що залежить не лише від урядових дій) [119, с. 5].

Така невідповідність КПЕ поставленим цілям знижує цінність системи – формально показники є, але корисність їх в управлінні низька.

По-друге, зв'язок між результатами і бюджетними рішеннями виявився слабшим, ніж очікувалося. Хоча LOLF замислювався як інструмент посилення ролі парламенту у бюджетному контролі, на практиці Національні збори рідко переглядають бюджетні асигнування суто на підставі показників. Депутати традиційно неохоче урізають фінансування певної програми, навіть якщо бачать низьку ефективність, бо це завжди пов'язано з політичними ризиками. Замість цього використання КПЕ обмежилось абстрактним обговоренням під час бюджетних сесій [115].

Таким чином, політична воля щодо реального перерозподілу ресурсів на основі результативності виявилась недостатньою. Уряд також не запровадив автоматичних механізмів стимулювання: наприклад, програми, що

перевищили планові показники, не отримують автоматично додаткових коштів, а керівники таких програм – премій. У французькій державній службі як і раніше переважає система статусу і старшинства: просування по службі базується на ієрархії та стажі, а спроби ввести Pay-for-Performance були точковими і зустрічали опір профспілок [119, с. 102]. Таким чином, зв'язок КПЕ з кадровими рішеннями теж слабкий.

По-третє, інституційна інерція та культура частково загальмували повну реалізацію реформи. Франція вирішила не змінювати структуру міністерств при впровадженні програмного бюджету – програми були «накладені» на існуючі департаменти [115]. Це означало, що стара адміністративна структура лишилася, і багато чиновників сприймали нові КПЕ як додатковий бюрократичний обов'язок, а не як інструмент управління.

Деякі дослідження відзначають, що на місцевому рівні Франції модель управління за результатами носить радше адміністративний характер, ніж політичний [120, с. 22]. Тобто показники збираються і відслідковуються адміністрацією (чиновниками), але місцеві виборні посадовці мало залучені до їх використання у прийнятті рішень. Це призводить до ситуації, коли КПЕ є, але стиль управління не змінюється – рішення приймаються як і раніше на основі політичних чи інтуїтивних міркувань, а не аналітики ефективності. Французькі дослідники охарактеризували цей феномен як модель «публічного менеджменту продуктивності» – коли інструменти впроваджено, але вони залишаються переважно в руках менеджерів, а не політиків [120, с. 16].

Не зважаючи на перелічені труднощі, досвід Франції цінний тим, що показує масштабну трансформацію системи публічних фінансів у бік результативності. Франція зуміла інституціоналізувати КПЕ у бюджетному законодавстві – тепер це обов'язковий елемент кожного бюджету [115]. Рахункова палата і парламент продовжують вимагати покращення якості показників. Зокрема, було рекомендовано скоротити їх кількість, зосередившись на ключових, справді інформативних показниках [118, с. 33], більше уваги приділити результатам для громадян, а не операційним

показникам, та посилити співставність – аби можна було відстежувати динаміку і порівнювати між роками. Останніми роками уряд Франції також почав інтегрувати до системи КПЕ цілі сталого розвитку ООН та індикатори добробуту населення, прагнучи підвищити стратегічність показників. Таким чином, французька модель еволюціонує, зберігаючи основу у вигляді бюджетно-програмного підходу і намагаючись подолати власний же бюрократичний тягар.

Досвід впровадження КПЕ в Німеччині

Особливістю німецького державного управління є його децентралізований, федеративний характер і сильна правова традиція, що обмежує гнучкість бюджетування. Тим не менш, починаючи з 1990-х років, під впливом ідей Нового публічного менеджменту, у Німеччині відбувались важливі реформи, відомі як «Нова модель управління» (Neues Steuerungsmodell, NSM), які впроваджували елементи орієнтації на результати, особливо на місцевому рівні [121].

Місцевий рівень Німеччини виявився тією нішою, де посадовці отримали змогу впроваджувати інновації в публічному управлінні, зокрема механізм КПЕ. Ще в 1990-х роках великі міста, наприклад, Мюнхен, Гамбург, Кельн, почали запроваджувати «продуктові бюджети» – аналоги програмного бюджету, де видатки планувалися за продуктами та (або) послугами з визначенням цілей і показників для кожної послуги [122, с. 558].

До середини 2000-х років це підкріпилося змінами законодавства земель: більшість федеральних земель реформували бюджетне законодавство для органів місцевого самоврядування, дозволивши або навіть зобов'язавши їх перейти на бюджетування за результатами з використанням подвійного бухгалтерського обліку (Doppik) замість традиційного камерального обліку [123, с. 8].

Зокрема, у землі Північний Рейн-Вестфалія з 2005 р. всі громади поступово перейшли на «нове комунальне фінансове управління» (Neues Kommunales Finanzmanagement) [124, с. 35], що передбачало формування бюджету у вигляді продуктів з вимірюваними індикаторами продуктивності.

Аналогічні кроки відбулися і в інших землях. Таким чином, до 2010-х рр. переважна більшість з ~11 тисяч німецьких муніципалітетів мала у бюджеті систему показників для основних послуг, таких як житлово-комунальне господарство, дороги, освіта, соціальні послуги тощо.

Важливою практикою, що поширилася серед німецьких міст, стали міжмуніципальні порівняння (Benchmarking-Kreis) – добровільні об'єднання громад, які домовляються застосовувати уніфіковані КПЕ та обмінюватися даними для взаємного порівняння [125, с. 9].

За даними досліджень, саме ці «кола порівняння» стали найпоширенішим інструментом вимірювання ефективності на місцевому рівні Німеччини [122, с. 554]. Приміром, Асоціація міст (Deutscher Städtetag) та аналітичний центр, як-от Bertelsmann Stiftung, організовували регулярні порівняння показників роботи водоканалів, бібліотек, благоустрою тощо між десятками міст. Це створювало дружню конкуренцію: мерії прагнули не виглядати гірше за інші.

За свідченнями, ця практика дала змішані результати – прийняття її на рівні міських рад було нерівномірним [122, с. 553].

В деяких містах дані КПЕ справді використовували для оптимізації процесів, наприклад, зменшували витрати на прибирання, навчившись у міста-лідера, або підвищували рівень збирання платежів завдяки перейнятому досвіду. Але в інших випадках, особливо якщо місцева влада не була зацікавлена, показники збиралися радше формально або ж ігнорувалися політиками.

Дослідження відзначають, що хоча за останні 20 років майже кожна німецька комуна впровадила якісь елементи перфоманс-менеджменту, повноцінного використання даних досягнуто далеко не скрізь [122, с. 559].

Часто бюджети міст стали дуже громіздкими – містили сотні сторінок з показниками – але місцеві депутати мало їх читали і продовжували орієнтуватися на традиційні бюджетні статті [126, с. 9].

На відміну від муніципалітетів, на федеральному рівні Німеччини впровадження КПЕ тривалий час обмежувалося внутрішніми управлінськими інструментами окремих міністерств. Не було єдиної державної програми чи закону, аналогічного LOLF Франції. Федеральний бюджет зберігав класичну постатейну форму, а ефективність оцінювалася через традиційні аудити Рахункової палати (Bundesrechnungshof) та окремі ініціативи.

Наприклад, у 2000-х роках деякі федеральні відомства запровадили системи збалансованих показників чи укладали цільові угоди з підлеглими установами, але це не набуло обов'язкового характеру. В кінці 2000-х було кілька пілотних проектів «бюджетування за продуктивністю» (leistungsorientierte Haushaltssteuerung) в окремих міністерствах, проте через конституційні і політичні перепони їх не масштабували [276, с. 5].

Лише останніми роками Німеччина на центральному рівні почала інституціоналізувати підходи performance budgeting. У 2019 р. за ініціативи Міністерства фінансів запущено цикл spending review – глибоких аналізів ефективності видатків у конкретних сферах [127, с. 24].

Спочатку такі огляди проводилися для окремих питань, наприклад, витрат на перепідготовку безробітних, а у 2021–2022 рр. було проведено 10-й і 11-й цикли, присвячені якраз покращенню системи бюджетування за результатами [128].

На їх основі у квітні 2024 року федеральний уряд ухвалив рішення про реалізацію рекомендацій щодо впровадження performance budgeting у федеральний бюджет. Зокрема, йдеться про те, щоб зробити бюджет більш цільовим і результативним – тобто включити до нього елементи цілей, показників і оцінки впливу витрат. Одним з драйверів тут виступила необхідність інтеграції Цілей сталого розвитку (SDGs): 11-й огляд видатків був присвячений способам “вбудувати” SDG-показники в бюджет [128].

Отже, політична воля до впровадження КПЕ на центральному рівні в Німеччині з'явилася, її мотивовано міжнародними зобов'язаннями і бажанням підвищити ефективність витрат на тлі зростання боргового навантаження.

Конкретні приклади на центральному рівні поки що мають характер пілотних проектів. Так, у Міністерстві економіки і захисту клімату у 2022 р. започатковано експеримент: дві бюджетні програми в галузі підтримки підприємництва були сформульовані з чіткими показниками успішності, пов'язаними із Цілями сталого розвитку, такими як обсяг скорочених викидів CO₂ на одиницю виділених субсидій [129, с. 22].

Результати цього експерименту аналізуються і можуть лягти в основу ширшої реформи. Іншим прикладом є впровадження концепції «керування за допомогою продуктивності» (*steuerungsrelevante Leistungsinformationen*) у Міністерстві внутрішніх справ: там внутрішньо визначили близько 20 ключових показників діяльності з адміністративних послуг, як-от час видачі паспортів, до рівня кібербезпеки і щоквартально розглядають їх на колегії керівництва, приймаючи управлінські рішення. Хоча ці ініціативи не є публічними зобов'язаннями перед парламентом, вони свідчать про зростання уваги до КПЕ всередині уряду.

Роль аудиту і зовнішнього контролю у Німеччині традиційно сильна, але фокусується більше на фінансовій дисципліні, ніж на вимірі результатів. Федеральна Рахункова палата регулярно проводить аудити ефективності (*Prüfung der Wirtschaftlichkeit*) окремих державних програм [130, с. 66].

У цих звітах часто звучить критика відомств за відсутність чітких цілей та показників оцінки. Проте, оскільки не було централізованої системи КПЕ, аудиторські висновки носили рекомендаційний характер. На місцевому рівні земельні рахункові палати також здійснюють перевірки громад, іноді використовуючи дані КПЕ, наприклад, порівнюючи вартість послуг у різних громадах. Однак зовнішній аудит в Німеччині поки не став безпосереднім рушієм впровадження КПЕ – швидше, він виявляє проблеми і створює передумови до їх вирішення.

На підставі вищенаведеного аналізу можемо стверджувати, що німецький досвід впровадження КПЕ в органи публічних органів влади є доволі неоднорідним, тож оцінювати його треба окремо на різних рівнях.

Серед успіхів на місцевому рівні – те, що багато міст і громад запровадили сучасні системи управління за результатами, перейшли на балансовий облік за стандартами бізнесу, почали оцінювати продуктивність надання послуг [122, с. 556]. Це призвело до ряду покращень в ефективності: наприклад, міста, що брали участь у бенчмаркінгових колах, змогли знизити витрати на окремі послуги на 5–10% без втрати якості, перейнявши кращі практики.

Також дуже позитивним фактором стало залучення персоналу: в деяких муніципалітетах впроваджували систему мотивації для службовців – бонуси за досягнення певних КПЕ. Поступово зростала і культура орієнтації на громадян: міста почали проводити опитування задоволеності мешканців, вводити КПЕ типу «% жителів, задоволених станом доріг» чи «рівень довіри до муніципалітету». Все це свідчить про певні зміни в ментальності управлінців на місцях.

На федеральному рівні поки зарано говорити про реальні результати, але можна відзначити сильну сторону – обережність та системність підходу. Німеччина не стала впроваджувати КПЕ поспіхом; натомість, вона кілька років вивчає досвід інших (Франції, Великої Британії, скандинавських країн), пілотує окремі елементи, збирає консенсус політичних сил. Це підвищує шанси, що коли реформу впровадять, вона буде прийнятною для всіх сторін і стійкою. Ознакою цього є якраз проведення спеціальних оглядів – фактично, аналітичної підготовки реформи. Ще один позитив – Німеччина має міцну правову базу та інституції для забезпечення підзвітності: щойно КПЕ будуть включені в бюджет, Рахункова палата і парламентські комітети можуть швидко інтегрувати їх у свою роботу, адже механізми контролю давно відпрацьовані.

В свою чергу, слабкі місця німецького досвіду впливають із того, що він був досить непослідовним і фрагментованим. Коли багато країн вже мали національні системи КПЕ, у ФРН це питання ще дискутувалося. Через це на федеральному рівні не було єдиного бачення: різні міністерства спробували

різні новації, але не мали мандату і ресурсу запровадити їх повністю. Відсутність нормативного імперативу як закону чи урядової постанови призвела до того, що міністерства могли ігнорувати КПЕ без наслідків.

А на місцевому рівні, хоча закони земель і вимагали ввести продуктивні бюджети, контроль за їх використанням був слабким, тобто якщо політичної волі не було, то КПЕ залишалися існувати лише на папері [122, с. 553].

Дослідження показують, що нерідко обсяг зібраної інформації не конвертувався в управлінські рішення: бюджети з показниками є, але чи ухвалюють на їх основі рішення – велике питання [126, с. 9]. Іншими словами, формалізм теж має місце: детальні «бюджети продукції» міст з численними показниками часто читали лише фінансові службовці, тоді як мери і депутати продовжували мислити старими категоріями.

Ще один виклик – інституційна складність та багаторівневність. У федерації важко запровадити єдину систему КПЕ: федеральні міністерства відповідають за політику, а виконання і дані часто на рівні земель або громад. Наприклад, федеральна програма по освіті може встановити КПЕ з підвищення успішності учнів, але школи управляються землями, які мають свої системи оцінювання. Це потребує узгодження показників між рівнями, що дуже непросто. Без сильного політичного поштовху згори такі узгодження повільні.

Підсумовуючи, Німеччина демонструє обережний, еволюційний підхід: спочатку – локальні експерименти і добровільні інструменти, поступово – їх інституціоналізація і вихід на центральний рівень. Її досвід підкреслює роль політичної культури: за відсутності політичної волі КПЕ лишатимуться амбітним прагненням без фактичної реалізації. Лише коли керівництво країни усвідомлює необхідність, скажімо, в умовах кризи чи нових викликів, механізм починає працювати.

Досвід впровадження КПЕ в Польщі

Польща як країна Центральної Європи з перехідною економікою на початку 2000-х років активно переймала західний досвід реформ публічного управління, в тому числі у сфері результативності. Вступ до ЄС у 2004 році

став додатковим стимулом – з одного боку, вимоги прозорості та підзвітності за використання коштів ЄС, з іншого – консультаційна підтримка від OECD/SIGMA у впровадженні сучасних практик. У результаті Польща доволі рано запустила реформу, спрямовану на запровадження бюджету, орієнтованого на результати, який у польській термінології отримав назву «бюджет завдань» (*budżet zadaniowy*) [131].

Першим кроком стало внесення змін до Закону про публічні фінанси наприкінці 2006 року, що створили правову основу для формування бюджету у двох вимірах: традиційному та завданнях [132, с. 45]. Уже проект бюджету на 2008 рік подавався урядом у подвійному форматі: офіційним залишався традиційний кошторис за відомствами і економічними статтями, але в пояснювальній записці вперше був представлений «бюджет завдань» – перелік цілей, завдань і показників по кожному головному розпоряднику коштів [133].

Цей «тіньовий» програмний бюджет охопив спочатку близько 30–40% видатків держави, пілотні міністерства: освіти, науки, праці [132, с. 54]. Було задекларовано поступове розширення бюджету завдань на всі сфери та відмову від класичного бюджету після 2010 року [134, с. 20]. Для керівництва реформою у Міністерстві фінансів створили спеціальний департамент з реформування публічних фінансів, якому допомагали експерти Світового банку та OECD [132, с. 54]. Амбіції були дуже високі: планувалося за кілька років повністю перейти на трирічний циклічний бюджетувальний процес з акцентом на ефективність і охопити ним не лише державний бюджет, а й соціальні фонди та бюджети самоврядування [134, с. 88].

У 2008–2010 роках тривав перехідний етап: уряд подавав паралельно два бюджети – традиційний для юридичного схвалення Сеймом і інформаційний «бюджет завдань» для ознайомлення [134, с. 6]. У бюджеті завдань кожне міністерство виділяло свої стратегічні цілі, під ними – завдання (програми), далі – підзавдання та заходи.

Наприклад, у Міністерстві національної оборони з'явилися завдання «Розвиток сухопутних військ», «Підготовка миротворчих місій» тощо, з КПЕ на кшталт відсотка особового складу, що пройшов навчання, або часу реагування частин; у Міністерстві охорони здоров'я – завдання «Онкологічна допомога», показники: кількість пацієнтів, середній час очікування операції і т.д. За 2008 рік бюджет завдань включав 170 завдань центрального рівня і 466 підзавдань плюс ~34 завдання регіональних органів і близько 31 їх підзавдань. Загальна кількість показників перевищила 1000 [134, с. 41].

До кожного показника встановлювалися цільові значення на середньостроковий період (3 роки) і відповідальні виконавці. Важливо, що у законі було записано: до звіту про виконання бюджету уряд має додавати інформацію про досягнення цілей і показників [135, с. 10]. Тобто парламент отримав змогу оцінювати діяльність уряду не лише по фінансових цифрах, а й по фактичних результатах.

Формально з 2011 року усі головні розпорядники коштів мали вже планувати бюджет у форматі завдань і показників. Проте на практиці подвійність системи збереглася: Сейм як ухвалював, так і продовжує ухвалювати бюджет в традиційній формі, а бюджет завдань існує як додаток. Причина – конституційні вимоги до структури бюджету та обережність законодавців.

У 2015 році Мінфін визнав, що перехід на повноцінний performance budget відкладається, і зосередився на вдосконаленні наявної паралельної системи. Зокрема, було проведено ревізію показників: дозволено не встановлювати КПЕ там, де це недоцільно (щоб уникнути штучних метрик) [136, с. 5]. У результаті кількість показників дещо зменшилася – для частини завдань замість слабких КПЕ лишили описові якісні критерії. Це зблизило польську систему з міжнародними рекомендаціями.

На сьогодні бюджет завдань у Польщі є радше планово-аналітичним інструментом - він готується Мінфіном і міністерствами для внутрішнього користування та прозорості, але не грає визначальної ролі при розподілі коштів.

Як відзначила Єврокомісія у 2019 р., *“Польща майже не використовує бюджетування за результатами як ефективний інструмент бюджетного процесу”* [140, с. 164]. Мінфін та галузеві відомства обмежено застосовують результати аналізу КПЕ для формування наступного бюджету. Відповідальність за політику часто не збігається з відповідальністю за кошти (наприклад, програми виконує кілька установ), тому важко прив’язати ресурси до результативності. Сейм теж не голосує за КПЕ і не проводить системного аналізу звітів про них.

Цікаво, що деякі міста Польщі ще у 1990-х почали експерименти з бюджетуванням за цілями – фактично випередивши центральний уряд. Наприклад, Познань і Краків у кінці 90-х вводили елементи програмно-цільового бюджету при підтримці західних радників [137, с. 53]. Проте широкого поширення це не дістало. Закон про публічні фінанси з 2009 р. дозволив гмінам (аналог української територіальної громади) вводити бюджет завдань на місцевому рівні добровільно, але не вимагав обов’язково це робити [133]. Деякі прогресивні міста скористалися цим для внутрішнього удосконалення управління – скажімо, Гданськ запровадив у 2016 р. систему цілей для міських департаментів з відповідними КПЕ і щорічним публічним звітом мера про їх виконання [138, с. 51].

Проте це швидше винятки, оскільки більшість органів місцевого самоврядування Польщі досі використовують традиційний інкрементальний бюджет, а КПЕ - якщо і є - то тільки в окремих сферах. Наприклад, освітні субвенції розподіляються з урахуванням показників наповнюваності шкіл. Центральний уряд мав намір після 2012 р. поширити бюджет завдань і на місцеві фінанси [134, с. 6], але ці плани не були реалізовані.

Роль зовнішнього аудиту у польській системі КПЕ проявилася через діяльність Найвищої палати контролю (NIK). NIK з самого початку моніторила експеримент з бюджетом завдань. У 2010–2011 роках вона провела комплексну перевірку впровадження цієї реформи [141]. Висновок аудиторів був стриманим: концепція перспективна, але реалізація має багато недоліків – зокрема, неправильно визначені показники, слабка прив’язка КПЕ до реальних

цілей, проблеми з якістю даних [139]. NIK вказала, що більшість показників у бюджеті завдань не відповідали критеріям SMART, часто не мали встановлених цільових значень або перевищували реальну компетенцію відомств [143, с. 15]. Наприклад, у бюджеті на 2010 р. одним з КПЕ Мінекономіки було місце Польщі в рейтингу Doing Business [142], що залежить від багатьох зовнішніх факторів і не відображає прямий ефект роботи міністерства. Такі приклади демонструють проблему формалізму – наявності показників заради самого факту, без їх впливу на управління.

Водночас NIK зазначила, що за належної реалізації бюджет завдань може стати сучасним інструментом раціоналізації політики. Вона рекомендувала уряду продовжувати реформу, але суттєво поліпшити методологію: зменшити кількість КПЕ, залишивши найважливіші, навчити персонал працювати з цілями, забезпечити автоматизацію збору даних [144, с. 52]. Деякі з цих порад були враховані – як згадано, Мінфін у 2015 р. скоротив показники, дозволив їх не визначати там, де це неефективно [145, с. 14]. Проте більшість проблем лишилася: за оцінкою ОЕСР, парламент так і не став приділяти КПЕ великої уваги, а уряд не навчився використовувати їх для перерозподілу ресурсів [137, с. 7].

Серед сильних сторін польського досвіду впровадження КПЕ, ми виокремили наступні – широка охопленість, орієнтація на міжнародний досвід, сильна політична підтримка на початкових етапах. З аналізу доступних джерел ми виявили, що Польща достатньо швидко запустила комплексну систему КПЕ – за кілька років були охоплені всі міністерства, розроблено методологію, номенклатуру завдань і показників. Це дало значний імпульс до підвищення прозорості: і депутати, і громадськість отримали значно більше інформації про те, на що йдуть бюджетні кошти і яких результатів прагне уряд.

Також, польська система була від самого початку орієнтована на міжнародні стандарти – бралися до уваги найкращі практики OECD, досвід США (GPRA) та інших країн [140, с. 45]. Це означало, що в основу механізму польських КПЕ були закладені правильні принципи: середньострокове планування, ієрархія цілей, оцінка ефективності.

До того ж, підтримка на високому рівні на початковому етапі була сильною: прем'єр-міністр і Мінфін трактували бюджет завдань як частину ширшої реформи управління державними фінансами. Це дозволило, наприклад, використати кошти ЄС на тренінги, ІТ-системи, консультації експертів для впровадження КПЕ.

В свою чергу, основною проблемою в процесі впровадження КПЕ в Польщі став вже згаданий розрив між формальним закріпленням показників та їх фактичним використанням.

Причинами можна назвати подвійність системи, брак механізму прив'язки до розподілу коштів, інституційна інерція. Польща спочатку задала надто складну структуру з великою кількістю рівнів і показників (1000+ КПЕ), що перевантажило систему. Управлінці просто не встигали якісно збирати і аналізувати таку масу даних щороку. Це призвело до того, що десь почали штучно вказувати показники для виконання плану, в інших випадках – копіювати цільові значення з року в рік без реального аналізу. По-третє, якість КПЕ залишалася проблемною: багато з них були недосконалими, що призвело до неможливості точного вимірювання, нечітко сформульованих результатів. На вдосконалення пішло кілька років, що затримало реальну віддачу від системи. Нарешті, політичні зміни вплинули: уряди, що змінювалися після 2010 р., не вважали реформу КПЕ пріоритетною, тож її розвиток загальмувався. Не було наполегливої політичної волі довести справу до кінця, і амбіція повністю перейти на програмний бюджет так і не реалізована. Так, станом на 2025 р. Польща все ще має дві бюджетні форми, а основною юридично є традиційна.

Проте польський досвід висвітлює типові помилки перехідних економік – перевантаження реформ завеликим масштабом, недооцінка ролі людського фактору (навчання персоналу, створення культури орієнтації на результат) і недостатнє закріплення реформ через інституції. Для України це особливо повчально, адже стартові умови досить схожі.

Нижче наведено порівняння підходів до регулювання та реалізації КПЕ держав-членів ЄС (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Порівняння підходів до регулювання та реалізації КПЕ держав-членів ЄС

Аспект	Ірландія	Франція	Німеччина	Польща
1	2	3	4	5
Нормативна база	Закон «Про держслужбу» 1997 р. зобов'язав стратегічне планування з КПЕ [105]; реформи 2011–2020 («Our Public Service 2020») закріпили орієнтацію на результат [109].	Органічний закон LOLF 2001 р. [115]	Відсутній єдиний федеральний закон.	Зміни до Закону про публічні фінанси 2006 р. запровадили паралельно «бюджет завдань» з цілями та КПЕ з 2008 р. [132, с. 47]. Планувалося повністю перейти на нього після 2010 р., але традиційний бюджет зберігся [134, с. 80].
Реалізація на центральному рівні	Міністерства щорічно подають “звітування про результати” з бюджетом [106, с. 156], та випускається загальний “звіт про виконання” для парламенту [107].	Державний бюджет структуровано за місіями з цілями та показниками [113]. КПЕ охоплюють усі галузі [115].	Федеральний бюджет поки традиційний, але експериментують з використанням КПЕ для відповідності бюджету Цілям розвитку (SDGs) [128].	З 2008 р. до проекту держбюджету додається «бюджет завдань» з розбиттям видатків за завданнями, цілями і КПЕ [134, с. 46].
Реалізація на місцевому рівні	Комісія зовнішнього нагляду з 2014 р. збирає дані по 42 КПЕ від усіх місцевих влад; щорічні рейтинги і порівняння стимулюють покращення [101, с. 2].	Немає обов'язкової системи КПЕ для провінцій.	Широке впровадження на місцях. Діють міжмуніципальні benchmarking-клуби для порівняння показників [122, с. 551].	Системно КПЕ на місцях не впроваджено.
Зовнішній аудит	Відомо тільки про аналіз діяльності на місцевому рівні.	Рахункова палата перевіряє досягнення цілей програм, дає висновки парламенту. В 2012 р. вказала на труднощі LOLF, надала рекомендації [115].	Фактично немає аудиту за використанням КПЕ.	NIK (Najwyższa Izba Kontroli) дає рекомендації уряду щодо покращення методології формування “бюджету завдань”. Зовнішній аудит стимулював Мінфін скоротити кількість КПЕ у 2015 р. [136, с. 5].

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Вплив КПЕ на персонал	Діє система оцінки держслужбовців PMDS: індивідуальні КПЕ впливають на щорічну оцінку роботи, виявлення потреб розвитку [106, с. 115].	КПЕ не інтегровані на пряму, просування по службі за вислугою. З аналізу наявної інформації, ми не знайшли свідчень застосування системи pay-for-performance.	Відсутній факт впливу виконаних КПЕ на персонал.	Дані у відкритих джерелах відсутні.
Сильні сторони	Інтегрованість, прозорість, культура орієнтації на результат [107].	Законодавче закріплення передбачене у Органічному законі LOLF 2001 р. [115]. Також, забезпечується повна прозорість для парламенту і Рахункової палати [115].	Успіхи на рівні муніципалітетів.	Швидка імплементація основ: за 2–3 роки розроблено повну методологію програмного бюджету. Покращена прозорість і інформованість, оскільки бюджети містять опис цілей і вимір результатів [136, с. 45].
Недоліки впровадження	Надлишок показників, відсутність зв'язку між показником та стратегією, незрозумілість інформації, викладеної у звітах про використання КПЕ [173, с. 51]	Формалізм та бюрократія [116, с. 127].	Відсутня нормативно-правова база, КПЕ не впроваджено на рівні центральних органів влади.	

Як бачимо, спільними для всіх чотирьох країн проблемами є ризик формалізму та труднощі з використанням КПЕ у реальних управлінських рішеннях. І Ірландія, і Франція, і Польща стикнулися з тим, що від початкового надлишку показників довелося переходити до їх спрощення та підвищення якості. В усіх країнах наголошується на важливості політичної підтримки: якщо вона слабшає, системи КПЕ перетворюються на формальні процедури, що чітко прослідковується в Польщі після 2010 р. чи у деяких німецьких землях. Ще одна спільна риса – потреба у зовнішньому стимулюванні: незалежний аудит чи громадський контроль часто є тим чинником, що «оживляє» КПЕ, змушуючи чиновників серйозніше ставитися до показників. Наприклад, у Франції після звіту *Cour des Comptes* у 2012 р. уряд переглянув частину індикаторів [146, с. 6], а в Польщі після критики НІК скоротили їх кількість і покращили методiku.

З іншого боку, відмінності теж суттєві. Ірландія та Франція інтегрували КПЕ у публічну підзвітність шляхом прийняття звітів уряду парламенту і громадськості, тоді як у Німеччині й Польщі такі механізми поки відсутні. Франція і Польща пішли шляхом юридичного закріплення КПЕ у бюджетному процесі, а Ірландія і Німеччина – більш гнучкого, адміністративного впровадження. В англосаксонській традиції більш природним є залучення персоналу до орієнтації на результат, тоді як у континентальних країнах спостерігаємо більше опору та сприйняття КПЕ як «чужорідної» практики, що потребує адаптації до місцевих умов [120, с. 16].

Також заслуговують на увагу тенденції останніх років. По-перше, всі країни коригують свої системи КПЕ у бік спрощення та фокусування. Замість сотень показників – обмежений набір дійсно ключових. Наприклад, у Франції з 2014 р. намагаються сконцентруватися на близько 3-5 КПЕ на програму замість 10-15 раніше. Польща теж офіційно дозволила не визначати показники там, де вони не додають цінності [136, с. 5].

По-друге, з'являється тренд інтеграції КПЕ з довгостроковими цілями розвитку та міжсекторальними пріоритетами. Німеччина і Ірландія прив'язують свої показники до Цілей сталого розвитку ООН (SDG) і національних показників добробуту. Це розширює розуміння ефективності – не тільки економність, а й соціальний та екологічний ефекти.

По-третє, цифровізація і відкриті дані: уряди почали публікувати набори даних КПЕ онлайн, створювати інформаційні панелі для візуалізації прогресу. Естонія, наприклад, впровадила електронну систему моніторингу показників, що з'єднує планування і бюджет через спільну базу даних [147]. В Польщі теж розробляється ІТ-система для бюджету завдань, що автоматично тягнутиме дані з відомчих систем – це зніме частину бюрократичного навантаження.

По-четверте, акцент на якості показників: все більше уваги приділяється тому, що саме вимірюється. В ході реформ з'ясувалося, що невдало визначені КПЕ можуть викривляти пріоритети, стимулювати відмінну від визначеної за ціль діяльність. Тому зараз країни залучають науковців, експертів для розробки методичних рекомендацій з вибору показників. Наприклад, OECD розробила для своїх членів керівництво *Good Practices for Performance Budgeting*, де описано критерії хороших КПЕ, такі як релевантність, атрибутивність, перевірюваність тощо [148, с. 40]. Уряди використовують ці матеріали, щоб навчати державних службовців.

Окремо варто відзначити, що успіх у впровадженні КПЕ часто не залежить від розміру країни чи рівня розвитку, а від послідовності реформ та управлінської дисципліни.

Нерідко як приклади наводяться скандинавські країни чи малі балтійські держави. Швеція, наприклад, ще у 1990-х роках перевела свої агентства на «управління за цілями та результатами»: уряд щороку надсилає кожному агентству «лист завдань» (*regleringsbrev*) з кількома цілями і показниками, за якими агентство має прозвітувати у річному звіті [149, с. 556]. При цьому Швеція тривалий час свідомо не прив'язувала

фінансування прямо до КПЕ, щоб уникнути маніпуляцій, але використовує їх для стратегічного аналізу та аудиту. Естонія зовсім недавно здійснила повну перебудову системи планування і бюджетування: було виявлено, що в одному міністерстві паралельно існувало 15 стратегічних документів із 469 цілями та 442 показниками, не пов'язаними з бюджетом [147]. В рамках реформи 2020–2022 рр. Естонія об'єднала ці документи, скоротила кількість цілей та КПЕ, пов'язала їх з бюджетними програмами і створила єдину електронну систему моніторингу [150, с. 11]. Цей досвід показує, що координація та пріоритизація – необхідні умови для дієвої системи КПЕ.

Аналіз досвіду впровадження систем КПЕ у державному управлінні Франції, Німеччини, Ірландії та Польщі дозволяє зробити низку висновків, що мають важливе практичне значення для українського контексту. Попри розбіжності в історичних умовах, адміністративних традиціях і рівні інституційного розвитку вищезгаданих держав, можна виокремити спільні риси, які свідчать про наявність універсальних чинників успішного запровадження КПЕ, а також про ті ризики, яких необхідно уникати.

Однією з таких фундаментальних умов є нормативне закріплення системи КПЕ як інтегрованого елементу публічного управління, а не як формального інструменту обліку. У Франції ключові положення щодо стратегічного планування та результативності закріплено в органічному законі, у Польщі – у Бюджетному кодексі, що забезпечує їх обов'язковість і сталість. Успішний приклад інституційної інтеграції демонструє Ірландія: КПЕ пов'язано із бюджетним плануванням, стратегічними документами та системою оцінювання службовців. У межах українських реалій це означає потребу синхронного реформування низки інструментів: законодавчого закріплення КПЕ у Бюджетному кодексі, профільному законі про державну службу та нормативно-правових актах, що регулюють стратегічне планування. Поряд з цим, слід забезпечити координацію між міністерствами, запровадити обов'язкове включення цілей та КПЕ у бюджетні запити, а також у систему оцінювання державних службовців.

Практичним кроком може стати створення міжвідомчого органу при Мінекономіки чи Мінфіні, відповідального за розробку, узгодження та моніторинг системи КПЕ в органах державної влади.

Водночас досвід країн ЄС свідчить, що кількість КПЕ не є визначальним фактором успіху. Навпаки, вдале функціонування системи обумовлюється якістю та доцільністю показників. Після первинного періоду ентузіазму щодо кількісного охоплення, країни, зокрема Польща та Франція, дійшли висновку, що надмірна кількість показників лише ускладнює аналітику та розмиває фокус управлінських рішень. Рациональний підхід передбачає застосування обмеженого переліку стратегічних КПЕ, розроблених за принципом SMART, із чіткими методиками вимірювання та орієнтацією на результат. Українським інституціям доцільно уникати спокуси запроваджувати громіздкі реєстри показників – натомість варто створити тематичні експертні групи для кожної сфери, які визначатимуть релевантні індикатори. Узгоджена методологія вимірювання, особливо для якісних показників (як-от задоволеність громадян), має забезпечити порівнюваність даних у часовому розрізі та між регіонами.

Ще одним важливим інституційним запобіжником профанації КПЕ є ефективний зовнішній аудит та контроль з боку громадянського суспільства. У розвинених країнах системи КПЕ підкріплюються регулярними аудитами ефективності, які проводять незалежні органи державного фінансового контролю – наприклад, Cour des Comptes у Франції або NIK у Польщі. Для України доцільно посилити методологічну базу та спроможності Рахункової палати з урахуванням досвіду цих інституцій.

Необхідно також запровадити регулярну звітність уряду щодо досягнення цілей державних програм у форматі, зручному для аналізу показників ефективності. Ірландський досвід щорічних Performance Reports є взірцем того, як забезпечити прозорість і підзвітність у сфері управління результативністю. Важливо надати парламентським комітетам право не тільки розглядати такі звіти, а й ініціювати слухання, надавати рекомендації та контролювати виконання ключових цілей.

Впровадження КПЕ передбачає також наявність політичної волі у еліт та розвиток управлінської культури, що базується на використанні даних. Позитивні приклади демонструє Велика Британія, де прем'єр-міністр персонально керував досягнення цілей Delivery Unit, а в урядових звітах відкрито оприлюднювались результати. Для Кабінету Міністрів України доцільно впровадити регулярні огляди прогресу по ключових реформах на основі КПЕ, що має супроводжуватися інформаційною кампанією та інституціоналізацією аналізу даних на всіх рівнях. Це також передбачає розвиток аналітичних компетенцій державних службовців, зокрема через навчальні програми, стажування, обмін досвідом з країнами-членами OECD та участь у тематичних програмах EU SIGMA.

Ключовим елементом системи КПЕ є зв'язок з ресурсним забезпеченням. Наявність КПЕ має впливати на розподіл бюджетних коштів і кадрові рішення, що створює додаткову мотивацію для органів виконавчої влади. У Франції, наприклад, результати КПЕ враховуються під час формування бюджетних пропозицій, а в Ірландії – під час звітності по секторах. В українських умовах можна запровадити практику, за якої до бюджетної декларації додається аналіз динаміки досягнення КПЕ за попередній період. Це дозволить Мінфіну більш обґрунтовано ухвалювати рішення щодо перерозподілу ресурсів. У сфері кадрової політики КПЕ можуть стати частиною контракування топ-чиновників, таких як державні секретарі, керівники агентств, що дозволить пов'язати досягнення результатів із преміюванням або переглядом повноважень.

Окремої уваги заслуговує адаптація конкретних інструментів з європейської практики до українського контексту. Зокрема, Україна може запровадити щорічну урядову звітність на кшталт Public Service Performance Report Ірландії; для місцевого самоврядування – уніфіковану систему КПЕ з відкритими даними та рейтингами, що дозволяють порівнювати громади між собою; створити при парламентських комітетах підрозділи для оцінки ефективності державних програм. Корисною є й ідея муніципального

бенчмаркінгу, запозичена з Німеччини, а також інституційна спадковість КПЕ-політик, як у Польщі, де збереження реформи між політичними циклами стало фактором її ефективності.

Зрештою, жоден з описаних інструментів не принесе результату без глибокої зміни управлінської культури. КПЕ – це лише засіб. Реальне зростання ефективності можливе лише тоді, коли державна служба, політичне керівництво та суспільство будуть орієнтуватися на результат. Для цього потрібне поєднання чітких індикаторів, політичної волі, інституційної підтримки, прозорості звітності та культури ухвалення рішень на основі даних.

Таким чином, досвід провідних країн Європейського Союзу доводить: впровадження КПЕ – це не технічна процедура, а довготривалий процес, що потребує глибоких структурних змін. За належного підходу, ці зміни здатні сформувати в Україні управлінське середовище, засноване на результативності, прозорості й відповідальності.

2.2. Досвід застосування механізму КПЕ в країнах англосаксонської моделі державного управління

Англосаксонська правова сім'я (країни загального права, зокрема США, Велика Британія, Канада, Австралія) історично стала піонером у запровадженні концепцій управління, орієнтованого на результат. Ці країни, на відміну від країн континентальної (романо-германської) традиції, одними з перших почали застосовувати КПЕ в державному секторі задля підвищення прозорості, підзвітності та продуктивності діяльності органів влади. Вибір саме США, Великої Британії, Канади та Австралії для аналізу обумовлений тим, що вони мають спільне історико-правове підґрунтя та схожі інституційні підходи до публічного управління, які сприяли впровадженню інноваційних механізмів оцінювання

результативності. Крім того, ці держави накопичили багаторічний досвід реалізації реформ, пов'язаних з КПЕ, який є актуальним для інших країн світу. Їхні досягнення і труднощі при впровадженні КПЕ становлять цінний матеріал для порівняння та вивчення, особливо в контексті можливого використання найкращих практик в Україні.

У підрозділах, присвячених кожній з обраних країн, розглянуто цілі запровадження системи КПЕ, інституційні механізми підтримки її функціонування, інтеграцію показників ефективності в процес бюджетування, роль наглядових органів, основні результати та виявлені проблеми. Особлива увага приділяється тому, чому ті чи інші підходи спрацювали або не спрацювали з огляду на культурні, інституційні та ресурсні чинники. Завершується огляд порівняльним узагальненням ключових параметрів систем КПЕ в зазначених країнах (у формі таблиці) та формулюванням практичних рекомендацій щодо впровадження КПЕ в Україні з урахуванням національних особливостей.

Досвід впровадження КПЕ в США

Сполучені Штати Америки одними з перших на законодавчому рівні запровадили систему стратегічного планування та оцінки результативності у федеральних органах влади. У 1993 р. було прийнято Закон «Про результативність і результати діяльності уряду» (GPRA), який вимагав від федеральних агентств формувати п'ятирічні стратегічні плани з чіткими вимірюваними цілями та подавати до Конгресу щорічні звіти про досягнуті показники [90]. Кожне агентство мало визначити ключові показники для оцінки прогресу і надавати порівняльні дані щонайменше за три останні роки. Метою GPRA було підвищити підзвітність виконавчої влади, спрямувати діяльність відомств на досягнення конкретних результатів замість просто освоєння бюджетних коштів [151, с. 3].

Наступним кроком стало ухвалення у 2010 р. Модернізованого закону про результативність (GPRA Modernization Act), який посилив вимоги до використання КПЕ в управлінні та бюджетному процесі. Зокрема, цей акт

запровадив практику встановлення урядом обмеженої кількості загальнодержавних пріоритетних цілей, що охоплюють діяльність кількох відомств – так звані міжвідомчі пріоритетні цілі, а також зобов’язав Офіс управління та бюджету Білого дому складати єдиний урядовий план з досягнення таких цілей [152]. Крім того, федеральні агенції почали визначати власні пріоритетні цілі на короткостроковий період (2 роки) та щоквартально звітувати про прогрес їхнього досягнення. Для забезпечення прозорості була створена публічна онлайн-платформа [Performance.gov](https://www.performance.gov), де централізовано публікуються стратегічні плани, показники і звіти агентств [153]. Такі кроки мали на меті створити в уряді культуру управління на основі даних та доказів, залучення керівників вищої ланки до регулярного перегляду показників, посилення координації між відомствами та орієнтацію на кінцевий результат для громадян.

Інституційне забезпечення системи КПЕ у США включає призначення в кожному федеральному відомстві посадовців, відповідальних за результати – Chief Operating Officer [155, с. 1] та Performance Improvement Officer [154], а також утворення міжвідомчої Ради з покращення результативності при Адміністративно-бюджетному управлінні (OMB) для обміну кращими практиками. OMB здійснює загальний нагляд за впровадженням КПЕ, надає методичні вказівки, зокрема, через частину 6 циркуляру OMB A-11, що містить детальні вимоги щодо підготовки планів та звітів, а також проводить так звані data-driven reviews – щоквартальні огляди результатів у форматі засідань з керівництвом агентств [156].

Важливу роль відіграють і контрольні органи: Рахункова палата США (GAO) регулярно оцінює, наскільки ефективно агенції застосовують показники у своїй діяльності та чи враховують їх при прийнятті рішень. Хоча нормативна база і інфраструктура для управління за результатами у США є одними з найбільш розвинених, практичне використання КПЕ стикається з певними труднощами.

Звіти GAO свідчать, що значна частина керівників середньої ланки все ще рідко використовує дані про результати для планування і ухвалення рішень. Зафіксовано випадки, коли зібрана інформація про показники не впливала на розподіл ресурсів, а виконання програм оцінювалося більше з точки зору дотримання процедур, ніж досягнення впливу.

Серед причин - масштабність та складність федерального уряду США, адже багато програм реалізуються на рівні штатів і місцевої влади, що ускладнює прямий зв'язок між федеральними КПЕ та кінцевими результатами, а також політичні чинники. Зокрема, Конгрес, який затверджує бюджет, не зобов'язаний прямо пов'язувати асигнування з успіхами чи провалами, відображеними у звітах про результати, і нерідко керується політичною доцільністю або розподілом по округах, а не даними КПЕ.

Попри ці виклики, впровадження КПЕ в США дало й позитивні результати. Федеральні агентства стали більше уваги приділяти стратегічному плануванню та формулюванню чітких цілей. Запровадження обмеженої кількості пріоритетних цілей з чіткими показниками допомогло сконцентрувати зусилля на найбільш важливих напрямках політики.

Наприклад, за адміністрації Б. Обама кожне велике агентство визначало 3–5 пріоритетних цілей, прогрес за якими відстежувався публічно, що стимулювало конкуренцію між відомствами та обмін кращим досвідом. Ресурсне забезпечення теж було важливим фактором успіху: в агентствах створено спеціальні підрозділи з аналізу даних, впроваджено інформаційні системи моніторингу. Культурні зрушення проявилися у поступовому формуванні істотної чисельності державних службовців-аналітиків, орієнтованих на вимірювання результативності [191].

Водночас на прикладі США можна відзначити і важливість постійного політичного контролю та оновлення підходів. Так, у 2002–2008 рр. адміністрація Дж. Буша запровадила інструмент оцінки ефективності федеральних програм PART (Program Assessment Rating Tool), що присвоював кожній програмі рейтинг «ефективна», «недостатньо ефективна» тощо і

ув'язував фінансування з цими оцінками. PART виявив низку малоефективних програм і сприяв їх реорганізації або скороченню фінансування [91]. Однак наступна адміністрація відмовилася від PART, вважаючи його надто громіздким і бюрократичним. Це підкреслює, що для сталого успіху КПЕ-ініціатив необхідна інституційна спадковість і двопартійна підтримка: реформи не мають залежати лише від доброї волі окремих команд або посадовців [192]. Урок США полягає і в тому, що якісна система показників не гарантує автоматичного покращення управління – потрібне ще їх реальне використання при прийнятті рішень, чому можуть перешкоджати як брак навичок у персоналу, так і відсутність інтересу в керівництва. Для подолання цього у США нині робиться акцент на *data-driven decision making* – підготовці керівників, спроможних інтерпретувати дані КПЕ, та паралельному удосконаленні культури аналітики в державних органах [181, с. 123].

Досвід впровадження КПЕ у Великій Британії.

Велика Британія наприкінці 1990-х – на початку 2000-х рр. здійснила одну з найрадикальніших спроб застосувати систему КПЕ для покращення державних послуг, запровадивши так звані *Public Service Agreements* (PSA, угоди щодо державних послуг). Цей механізм був започаткований урядом Тоні Блера в 1998 році в ході Комплексного огляду видатків і став своєрідним «контрактом» між Міністерством фінансів (HM Treasury) та кожним профільним міністерством на трирічний період. У PSA встановлювалися конкретні цілі та кількісні показники успіху для основних сфер діяльності відомства, досягнення яких мало бути забезпечене в межах виділеного бюджету.

Первинна хвиля PSA охоплювала близько 600 окремих цільових показників для приблизно 35 сфер державної політики. Однак дуже швидко з'ясувалося, що така кількість цілей є надмірною і важкокерованою: міністерства розпорошували увагу на виконання великої кількості показників, а громадськості було складно зрозуміти пріоритети уряду.

У наступних раундах планування систему спростили і сфокусували: вже у 2004 р. кількість загальнонаціональних цілей була скорочена до 126, а до 2007 р. уряд сконцентрувався лише на 30 пріоритетних міжвідомчих PSA, кожна з яких містила близько 180 індикаторів. Мета такого скорочення – забезпечити чіткіший фокус на кінцевих результатах, зокрема, показниках соціально-економічного впливу та уникнути дублювання і надлишкового контролю за другорядними процесами.

Для моніторингу виконання ключових цілей у 2001 р. при Прем'єр-міністрові було створено Офіс впровадження реформ, який вибірково відстежував прогрес за найбільш пріоритетними для уряду показниками та сприяв розв'язанню міжвідомчих проблем, що перешкоджали досягненню цілей [161].

PSA акцентували саме результати для суспільства, як от зниження злочинності, покращення здоров'я, підвищення рівня освіти тощо, а не внутрішні процеси, що стимулювало відомства шукати нові підходи до розв'язання комплексних проблем. Практика засвідчила, що орієнтовані на кінцевий результат цільові показники можуть змусити чиновників мислити креативніше і виходити за межі своєї «відомчої вертикалі». Так, у межах PSA у сфері громадської безпеки Міністерство внутрішніх справ поставило амбітну мету – скоротити кількість угонів та крадіжок автомобілів на 30% за 5 років [163]. Для її досягнення відомство не обмежилось залученням поліції, а ініціювало партнерство з автопромом про підвищення стандартів захисту авто, запровадило сертифікацію автостоянок за критеріями безпеки та розгорнуло інформаційну кампанію серед автовласників. Результатом став більш ніж 46% спад рівня автомобільних крадіжок у країні до кінця періоду виконання цілі – значно перевищено початковий план, що продемонструвало ефективність комплексного підходу до досягнення вимірюваного результату.

Попри окремі успіхи, британська модель управління за допомогою КПЕ зіткнулася і з критикою. Деякі дослідники відзначали, що навіть за значних витрат часу та ресурсів на виконання PSA уряду так і не вдалося створити

стійкої системи управління по всій «вертикалі надання послуг», тобто забезпечити узгодженість між цілями центральних відомств і реальною діяльністю на місцевому рівні. Існувала тенденція до надмірної бюрократизації процесу: замість того, щоб використовувати показники для навчання і покращення, деякі агенції зосередились на формальному звітуванні «нагору». Виявилися і типові поведінкові виклики КПЕ-систем: наприклад, концентрація зусиль лише на тому, що вимірюється, на шкоду іншим важливим аспектам, або маніпулювання даними [186, с. 402; 187, с. 517].

Британський уряд усвідомив ці проблеми та намагався скоригувати курс. З середини 2000-х років більше уваги стали приділяти якості даних та аналітиці: Національне аудиторське управління (NAO) проводило перевірки достовірності показників по PSA, а у 2003 р. спеціальна комісія Палати громад опублікувала доповідь “On Target?”, яка застерегла від механічного підходу до цілей [158, с. 7].

Розуміння обмежень суто контролю “згори” привело до того, що після зміни влади в 2010 р. новий коаліційний уряд Девіда Кемерона відмовився від системи PSA та роботи Delivery Unit, орієнтуючись на інші механізми підзвітності [159]. Замість того, щоб задавати численні цільові індикатори з центру, було проголошено політику «bottom-up accountability» – підзвітності «знизу-вгору», що спирається на розширення вибору для споживачів державних послуг, конкурентні механізми, прямі вибори і публічну прозорість даних [160, с. 33]. Практично це виразилось у тому, що кожне міністерство почало публікувати відкриті дані про показники своєї діяльності, так звані “input and impact indicators” в планах-документах після 2010 р., пізніше трансформовані у Single Departmental Plans [162], але без формального закріплення єдиного набору загальнонаціональних цілей. Таким чином, акцент було зміщено з досягнення заданих «згори» цільових значень на забезпечення прозорості та можливість громадського контролю за результатами.

Аналіз британського досвіду показує, що вирішальними факторами успіху КПЕ-ініціатив були:

- 1) сильна політична підтримка на найвищому рівні: особисте сприяння прем'єр-міністра та Міністерства фінансів у період дії PSA;
- 2) наявність централізованого механізму координації: Delivery Unit, регулярні звіти міністерств перед Міністерством фінансів щодо прогресу;
- 3) орієнтація на кінцеві результати, зрозумілі суспільству, наприклад, скорочення злочинності або черг в лікарнях, що мало безпосереднє значення для громадян.

Водночас, навіть за цих умов, культура британської державної служби не зазнала кардинальних змін за короткий період – після усунення тиску зверху багато практик зійшли нанівець. Це підкреслює значення інституційної пам'яті та зміни культури: щоб КПЕ стали невід'ємною частиною управлінських процесів, потрібна тривала еволюція та навчання персоналу, а не лише показове введення реформи та декларативна боротьба з бюрократизацією.

Велика Британія продемонструвала і важливість оптимального балансу показників: забагато КПЕ розфокусовують увагу і можуть демотивувати, а надто вузький набір – не охоплює всі аспекти результативності. Станом на тепер у Сполученому Королівстві триває пошук цієї рівноваги: урядові департаменти все ще публікують плани і звіти з основними індикаторами, але робиться наголос на відкритих даних та залученні громадськості до оцінки роботи уряду замість жорстких централізованих наказів [202].

Досвід упровадження КПЕ в Канаді

Канада впроваджувала ідеї оцінювання ефективності та результативності в державному управлінні поступово, еволюційним шляхом, починаючи ще з 1970-х років [203, с. 10]. За своїм державним устроєм та адміністративною культурою Канада близька до британської системи (парламентська монархія, принцип відповідальності міністрів перед парламентом), але адаптувала підходи до визначення КПЕ з урахуванням власних особливостей, зокрема федеративного устрою та двомовності.

Перші елементи управління за результатами з'явилися тут у форматі звітності до парламенту: з 1980-х років кожне федеральне міністерство готувало т.зв. Part III of Estimates – доповнення до бюджету, де окреслювалися цілі програм, ресурси та показники виконання [166]. У 1995 р. уряд започаткував Ініціативу з удосконалення звітності парламенту, яка розділила ці документи на дві частини – Річні плани та пріоритети [167] та Звіти про результати діяльності [165], що подавалися відповідно на початку та в кінці фінансового року. Таким чином, вже наприкінці 1990-х років у Канаді існував базовий цикл планування та звітування за результатами, хоча він був радше інформативним і не завжди впливав на прийняття рішень.

Поштовхом до всеосяжного впровадження КПЕ стала урядова програма «Результати для канадців» (Results for Canadians) 2000 року – управлінська стратегія, що проголосила перехід усіх державних установ до управління, орієнтованого на результати [168, с. 3].

У ній визначались принципи формування “циклу безперервного навчання та коригування”, коли планування, вимірювання, оцінювання і звітування про результати мають жити одне одного, формуючи культуру постійного вдосконалення [168, с. 12]. Для практичної реалізації цих принципів протягом 2000-х років у Канаді було запроваджено низку інструментів.

По-перше, кожне міністерство запровадило Програмну архітектуру діяльності – ієрархічну структуру всіх програм з визначенням для кожної очікуваних результатів та показників, що вимагалось політикою “Management, Resources and Results Structure” 2005 р. [164]).

По-друге, центральний орган виконавчої влади – Секретаріат Казначейської Ради (TBS) – встановив стандарти оцінювання і моніторингу: з 2000 р. запрацювала щорічна Система оцінки управлінської підзвітності, що виставляла бал кожному міністерству за різними критеріями, зокрема і за управління програмними результатами [169].

По-третє, посилилась роль аудиту ефективності: уряд зобов'язав міністерства проводити глибоку оцінку кожної програми щонайменше раз на 5 років, результати якої враховуються при продовженні чи зміні програм. Ці заходи відображали розуміння, що одних лише показників недостатньо – потрібен якісний аналіз причин успіхів і невдач, а також належний контроль з боку центру.

Кульмінацією реформ стало ухвалення в липні 2016 року нової Політики уряду щодо результатів [169, с. 6]. Ця рамкова політика замінила собою попередні розрізнені нормативи і встановила єдині вимоги до впровадження КПЕ у федеральних органах влади. Згідно з нею, кожне міністерство має розробити Рамку результатів діяльності, де чітко визначені основні напрямки відповідальності установи, очікувані результати за кожним напрямком та відповідні ключові індикатори результативності [170]. Також кожне відомство формує Реєстр програм – перелік усіх своїх програм із прив'язкою до відповідних результатів [175]. До кожного показника встановлюються чіткі цільові значення і методика вимірювання. Відповідно до політики, міністерства щороку подають парламенту Плани з зазначенням своїх цілей і показників на наступний рік [171] та Звіти про результати за підсумками року [172]. Вимоги Політики щодо результатів поширюються на всі департаменти і агентства центрального уряду, що забезпечує єдність підходів.

Для підтримки нової системи на інституційному рівні у 2016 р. був створений Відділ з питань результатів та впровадження при апараті Прем'єр-міністра, завданням якого є моніторинг прогресу по ключових пріоритетах уряду та усунення перешкод у виконанні пріоритетних завдань [174]. Цей підрозділ, зокрема, веде публічний «трекер» виконання обіцянок, даних прем'єром у дорученнях міністрам (так звані *mandate letters*). Також у кожному міністерстві введено посади або цілі підрозділи, відповідальні за управління даними та результатами – створено позиції головних директорів з даних і внутрішні команди з результативності [177]. Однією з важливих цілей було налагодження якісного збору і використання даних: спочатку багато установ стикнулися з проблемою відсутності потрібної інформаційно-

статистичної інфраструктури для вимірювання результатів. Для вирішення цієї проблеми Секретаріат Казначейства у співпраці зі Статистичною службою Канади розробив методичні рекомендації, типові класифікатори, а уряд запустив портал GC InfoBase, де у зручній візуальній формі представлені дані про витрати, персонал і результати всіх федеральних органів [176].

Реалізація КПЕ-системи в Канаді підкріплюється постійним аудиторським і парламентським наглядом. Генеральний аудитор Канади в своїх доповідях регулярно аналізує, наскільки достовірною та корисною є інформація про результати у звітах уряду, і дає рекомендації щодо покращення. Ще у 2002 р. офіс Аудитора навіть розробив спеціальну модель оцінки якості річних звітів міністерств за п'ятьма критеріями (чіткість стратегічних цілей, конкретність очікувань, повнота звітування про ключові результати, надійність інформації та демонстрація використання цієї інформації у управлінні) [178]. Це сприяло підвищенню стандартів звітності. Парламентські комітети, зі свого боку, отримують на розгляд річні звіти про результати і можуть викликати представників міністерств для обговорення досягнень чи проблем.

Канадський підхід вирізняє прагматизм і збалансованість між вимогами центру та свободою дій міністерств. З одного боку, запроваджено єдиний каркас планування і звітності, що охоплює всю державну машину, а з іншого – відомствам надано достатньо гнучкості самостійно визначати конкретні показники під свої потреби за умови дотримання загальних принципів. Значний акцент зроблено на оцінці ефективності витрат: при підготовці нових бюджетних пропозицій міністерства повинні обґрунтовувати очікувані результати і показники для додаткових коштів, а Кабінет Міністрів регулярно проводить огляди видатків (spending reviews) з метою виявити програми, що не дають належного ефекту, і перерозподілити ресурси на користь більш дієвих напрямів [179, с. 252]. Таким чином, КПЕ інтегровані у бюджетний процес не жорстким автоматизмом, а через принцип інформованого бюджетування: інформація про результати є одним з чинників при ухваленні рішень про фінансування.

Серед викликів, з якими стикається Канада, подібно іншим країнам, можна відзначити труднощі атрибуції та вимірювання довготермінових впливів. Багато урядових програм мають справу зі складними суспільними проблемами, де на кінцевий результат впливають численні зовнішні фактори (наприклад, економічна ситуація, поведінка провінційних влад, глобальні тенденції). Це ускладнює завдання побудови міцного зв'язку між діями уряду і показниками верхнього рівня, скажімо, рівнем злочинності чи здоров'я населення. У відповідь канадські аналітики рекомендують приділяти більше уваги розповіді про результат – тобто якісному поясненню, як саме діяльність уряду сприяла тим чи іншим змінам, з використанням як кількісних даних, так і результатів оцінок, опитувань, кейс-стаді [180, с. 7].

Ще одна проблема – забезпечення реального використання інформації про результати в управлінні. Так, наявність навіть хорошої звітності не гарантує, що чиновники змінюють рішення на основі цієї інформації; потрібні додаткові стимули і навчання, щоб дані КПЕ стали частиною щоденного процесу ухвалення рішень. У відповідь уряд запроваджує навчальні програми для державних службовців та прагне показувати приклади, де аналіз результативності призвів до конкретних управлінських рішень, наприклад, перерозподілу ресурсів чи зміни дизайну програм.

Досвід впровадження КПЕ в Австралії

Австралійській уряд ще в 1980-х рр. запровадив практику оцінювання ефективності діяльності відомств шляхом регулярних програмних оцінок і перегляду видатків [182, с. 6]. У кінці 1990-х Австралія перейшла до системи бюджетування за цілями та результатами: кожне міністерство почало отримувати асигнування не просто за видами витрат, а за досягнення певних задекларованих результатів, вимірюваних через набір показників. Ця система була формалізована у нормативних актах і на практиці вимагала від відомств чіткого формулювання своїх місій та очікуваних показників успіху по кожній програмі.

У 2013 році австралійський парламент ухвалив Закон «Про публічне управління, результативність та підзвітність» (PGPA Act), який створив єдине законодавче поле для фінансової та результативної звітності органів влади [183].

Згідно з цим законом, всі федеральні установи щорічно публікують Корпоративний план на 4-річну перспективу, де визначають свою мету, стратегічні пріоритети і показники успіху [184], а по завершенні року – Заяву про результативність у складі річного звіту, в якій оцінюють, якою мірою досягнуто поставлених цілей [185].

Вимоги до змісту цих документів деталізовані у Правилах PGPA 2014 та методичних рекомендаціях Міністерства фінансів. Ключова вимога – забезпечити “чітку лінію простеження” між запланованими цілями, заходами і отриманими результатами, щоб і парламент, і громадськість могли зрозуміти, як використано кошти і яких суспільних ефектів досягнуто [188].

При цьому агенціям рекомендується використовувати різноманітні методи оцінки – не лише кількісні КПЕ, а й опитування задоволеності, порівняння з бенчмарками, незалежні огляди ефективності тощо, аби надати більш повну картину своєї результативності.

Важливим елементом австралійської системи є незалежний аудит та перевірка якості показників. Національне аудиторське управління Австралії (ANAO) на постійній основі проводить аудит звітів про результативність урядових органів [189]. Починаючи з 2018 року, ANAO щороку публікує узагальнюючий звіт за результатами перевірки певної вибірки відомств, відзначаючи типові проблеми та досягнення. Наприклад, в одному зі звітів ANAO зазначено, що багатьом агентствам слід краще описувати очікуваний вплив своєї діяльності і забезпечити більш повноцінні та надійні критерії вимірювання результатів [190]. Також наголошується, що в ряді випадків показники, які установи включають до своїх звітів, не повністю відображають реальні пріоритети їхньої повсякденної роботи – тобто менеджмент використовує інші внутрішні метрики для управління, а звітує за тими, що “вимагаються” для відповідності нормативним актам. Це вказує на ризик

формального підходу, за якого КПЕ не мають справжньої інтеграції в процес прийняття рішень. Для подолання цього австралійський уряд у співпраці з аудиторською службою постійно вдосконалює методичні матеріали та проводить навчання, пояснюючи керівникам агенцій, як правильно розробляти і використовувати показники у власному управлінні.

Загалом досвід Австралії підтверджує, що законодавче закріплення вимог щодо КПЕ та регулярний зовнішній аудит їх дотримання значно підвищують рівень впровадження системи результативності. Усі міністерства та відомства Австралії сьогодні мають формалізовані набори показників і прозоро звітують про них [193]. Парламент отримує не лише фінансову звітність, а й інформацію про досягнуті цілі, що дає можливість більш обґрунтовано підходити до розгляду бюджетних запитів.

Водночас, однією з проблем залишається забезпечення справді «значущих» показників. Спочатку багато агенцій обмежувалися показниками продукту – кількістю наданих послуг, проведених заходів тощо, які легко рахувати, але не дають уявлення про ефективність для суспільства. Уряд і Міністерство фінансів спонукають їх доповнювати такі метрики показниками ефективності та результативності там, де це можливо. Для сфер, де прямий вимір впливу складний, дозволено використовувати непрямі показники, але з обов'язковим поясненням їхньої релевантності [195, с. 8].

Таким чином, австралійська система еволюціонує в напрямі більшої змістовності показників. Ще одним викликом є міжвідомча координація: попри наявність загальнодержавних пріоритетів, часто складно оцінити колективний внесок різних відомств у спільні результати (наприклад, безпека громадян залежить і від поліції, і від судів, і від соціальних служб). Австралія намагається вирішити це через механізми спільного планування та узгодження цілей між кількома агенціями, проте це залишається сферою розвитку.

Цікаво, що в обох країнах (Канаді та Австралії) культивується ідея прозорості та відкритості даних про результати. Вони роблять ставку не лише на внутрішній управлінський контроль, але й на громадський нагляд. Відкриті

онлайн-портали (канадський GC InfoBase [176], австралійський Transparency Portal [194] та сайти відомств) дозволяють будь-кому ознайомитися з цілями й показниками роботи уряду. Це створює додатковий стимул для органів влади поліпшувати свої показники, адже їхню ефективність видно неозброєним оком.

У таблиці 2.2 наведено узагальнення ключових параметрів систем ключових показників ефективності у чотирьох розглянутих країнах. Це дозволяє побачити спільні риси та відмінності їхніх підходів.

Як видно з таблиці, всі розглянуті країни поділяють спільне прагнення зробити діяльність уряду більш орієнтованою на кінцевий результат, але реалізують це різними шляхами. Так, США та Австралія пішли шляхом законодавчого закріплення та централізованих вимог, тоді як Велика Британія і Канада застосовували більш гнучкі урядові програми і політики. Проте всюди підкреслюється важливість високопосадової підтримки, належних ресурсів (фінансових, інформаційних, людських) та розвиток культури використання даних.

Аналіз досвіду англосаксонських країн засвідчує, що ефективне впровадження системи КПЕ не обмежується лише технічними параметрами побудови метрик, а передбачає глибокі трансформації інституційного середовища. Для України цей досвід відкриває можливість і адаптації не лише інструментарію, але й цілісної логіки управління результативністю.

Одним із перспективних напрямів є інституціоналізація функції стратегічного менеджменту в межах міністерств. Як засвідчує практика США та Канади, створення постійно діючих внутрішніх підрозділів на кшталт Strategic Planning Offices дозволяє забезпечити безперервність формування цілей, моніторингу їх досягнення, а також внутрішнього аналізу результативності. Такий підхід сприяє підвищенню автономії органів виконавчої влади та зміцненню їхньої аналітичної спроможності, знижуючи залежність від надцентралізованих механізмів координації.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика впровадження КПЕ в США, Великій Британії, Канаді та Австралії*

США	Великобританія	Канада	Австралія
1	2	3	4
Мотиви впровадження КПЕ			
Підвищення ефективності федеральних програм, підзвітності уряду перед Конгресом і платниками податків. Реакція на критику щодо бюрократизму та марнотратства, прагнення до “results-oriented government”.	Підвищення якості державних послуг та управління видатками після періоду скорочення бюджету. Введення чітких цілей для концентрації зусиль та модернізації держсектору (програма “Modernising Government”).	Формування культури результативності та прозорості в держуправлінні. Забезпечення кращого інформування парламенту і громадян про те, чого досягає уряд за витрачені кошти.	Підвищення відповідальності за використання бюджетних коштів, перехід до управління за цілями (outcomes) замість витратних статей. Натхнення реформами Нового державного менеджменту 1980–90-х рр., прагнення покращити продуктивність держсектора.
Нормативно-правова база			
Закон GPRA 1993 р. і GPRA Modernization Act 2010 р. – встановлюють обов’язкове стратегічне планування, щорічні плани/звітність, урядові пріоритетні цілі. Керівні документи OMB (циркуляр A-11).	Формально окремого закону не було; PSA впроваджені урядовими рішеннями у 1998 р., зобов’язувалися у рамках трирічних бюджетних угод з Мінфіном. Після 2010 р. – урядова програма відкритості даних, без спеціального акту парламенту.	Нормативна база у формі політик уряду: Results for Canadians (2000) – декларація намірів; Policy on Management, Resources and Results Structures (2010); Policy on Results (2016) – обов’язкова для всіх відомств рамкова інструкція. Законів спеціальних про КПЕ нема, зміни внесено в регламенти Кабміну і бюджетний процес.	Закон PGPA Act 2013 р. – законодавче закріплення обов’язку планування та звітування про результати, охоплює всі агенції. Додатково – PGPA Rule 2014 р. (деталізація вимог до показників) та настанови Мінфіну (Resource Management Guides).
Рівень впровадження			
Увесь федеральний уряд (всі міністерства і агентства виконавчої влади). Частково також на рівні штатів через вимоги до отримувачів субвенцій, але прямого зобов’язання для штатів немає.	Уряд її величності: міністерства та їхні виконавчі агентства. Місцева влада мала свої локальні КПЕ, деякий час існували добровільні угоди з урядом про досягнення цілей на місцевому рівні (Local PSAs).	Увесь федеральний уряд (міністерства, департаменти, агентства центральної влади). Провінції та муніципалітети мають окремі системи показників, не пов’язані прямо з федеральною (але федеральний уряд може узгоджувати з ними спільні цілі в окремих програмах).	Увесь центральний (федеральний) уряд Співдружності Австралії: всі некорпоративні та корпоративні агенції, що підпадають під дію PGPA. Штати Австралії окремо впроваджують свої системи (в дусі загального підходу, але без прямого зв’язку).

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Інтеграція КПЕ у бюджетування			
<i>Performance-informed budgeting:</i> до бюджетних запитів додаються плани з показниками; Конгрес отримує щорічні звіти з результатами при розгляді асигнувань. Був досвід прямого зв'язування бюджету з оцінками (система PART), але зараз рішення про ресурси формально не автоматичні, хоча ОМВ враховує показники при підготовці пропозицій бюджету.	КПЕ були напряму пов'язані з бюджетним процесом у форматі PSA: цілі узгоджувалися під час огляду видатків і ресурси виділялися під їх досягнення. За невиконання цілей могли бути управлінські наслідки (посилення контролю). Після 2010 р. – КПЕ радше інструмент прозорості, бюджетні рішення більш політичні, але інформація про результати публічно доступна і може опосередковано впливати на пріоритети.	<i>Performance-informed budgeting:</i> результати програм враховуються TBS і Міністерством фінансів при підготовці бюджету. Запроваджено практику періодичних оглядів програм з метою перерозподілу ресурсів (Strategic Reviews, Spending Reviews). Нові ініціативи вимагають бізнес-кейсів з КПЕ. Водночас, діє принцип перманентного коригування і пошуку кращого використання коштів.	<i>Direct integration:</i> бюджет будується за принципом «результат–програма–показник». У бюджетних документах наведені формулювання цілей (outcomes) для кожного портфеля міністерства, підкріплені показниками. Парламент затверджує асигнування по outcome areas. Якщо показники не досягаються, це виявляє ANAO і може стати підставою для парламентських запитань чи управлінських рішень, але законодавчо автоматичного скорочення фінансування немає.
Основні досягнення			
Створено одну з найповніших систем стратегічного планування та звітності у світі. Є єдина платформа даних, чіткі цикли план–факт, призначені відповідальні особи. Досягнуто прогресу в окремих сферах (напр., значне підвищення показників обслуговування платників податків, швидкості надання послуг) завдяки фокусуванню на КПЕ. Відбулися культурні зміни: поняття “evidence-based policy” закріпилося в лексиконі держслужби.	У 2000-х рр. вдалося реалізувати ряд амбітних міжвідомчих цілей (наприклад, скорочення злочинності, зменшення черг на планові операції в NHS). Система PSA продемонструвала, що чіткі цілі можуть сприяти інноваціям і міжвідомчій співпраці. Великий обсяг даних про ефективність став публічно доступним, що підвищило прозорість уряду.	Канадський уряд наразі має чітко визначені результати для кожної програми і публічно звітує про їх досягнення. Політика 2016 р. значно спростила і уніфікувала цей процес. Культура оцінювання глибоко вкорінена: проводяться регулярні оцінки програм, інформація про результати все більше впливає на розподіл ресурсів. Запровадження цифрових інструментів (InfoBase) зробило дані зрозумілими і доступними для громадян та управлінців.	Запроваджено повноцінний <i>performance framework</i> : усі агенції зосереджені на досягненні <i>outcomes</i> та звітують у стандартному форматі. Завдяки законодавчому імперативу, жодне відомство не може ігнорувати КПЕ. Австралія стала прикладом для багатьох інших країн ОЕСР у цій сфері. Наявність аудиту КПЕ з боку ANAO унікальна практика, що сприяє постійному вдосконаленню системи.

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Моніторинг та нагляд			
OMB координує систему, проводить щоквартальні огляди пріоритетних цілей з агентствами. GAO (Рахункова палата) аудитує достовірність звітності та дає Конгресу рекомендації. В кожному агентстві – відповідальні посадовці (PIO) та внутрішні команди аналізу даних. Дані та плани відкриті на Performance.gov. Конгрес через комітети контролю може заслуховувати керівників щодо невиконання ключових цілей.	Міністерство фінансів (HM Treasury) під час дії PSA уважно відстежувало проміжний прогрес, вимагало звітів двічі на рік. Прем'єрський Delivery Unit вибірково контролював найважливіші показники і лобіював виконання міжвідомчих цілей. NAO (Національне аудиторське відомство) перевіряло якість даних по ряду показників, а парламентська Комісія з держпослуг аналізувала ефективність системи в цілому. Після 2010 р. основний механізм – публічність: незалежні дослідницькі центри (Institute for Government тощо) і ЗМІ самі відстежують оприлюднені показники, підштовхуючи уряд до виконання обіцяного.	Секретаріат Казначейства (TBS) – головний координатор: встановлює стандарти, надає методичну підтримку, проводить вибірково аналіз звітів відомств. RDU при Прем'єрі – стежить за виконанням ключових політичних обіцянок. Генеральний аудитор та його офіс – регулярно перевіряють і публікують зауваження щодо якості та повноти звітності про результати. Парламентські комітети вивчають звіти про результати, є постійний комітет з державних фінансів, що цікавиться питаннями результативності програм.	Міністерство фінансів та Генеральне казначейство – розробляють та оновлюють нормативну базу, консультують відомства. Відповідальність за дотримання лежить на керівниках агенцій (за PGPA Act вони зобов'язані особисто підтверджувати достовірність Performance Statement). ANAO – щорічно проводить аудит вибірки Performance Statements і звітує парламенту про системні проблеми. Парламент (через комітет з держвидатків) може викликати керівників агенцій за результатами аудиту. Громадянське суспільство та медіа також користуються відкритими даними на порталі <i>Transparency Portal</i> .

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Труднощі та уроки			
Політичний цикл та федералізм часом обмежують вплив КПЕ: зміна адміністрації може змінити пріоритети, Конгрес не завжди реагує на сигнали КПЕ, штати виконують федеральні програми з власними пріоритетами. Є тенденція до “комплаєнс-звітування” – заповнення форм без використання даних на практиці. Необхідно постійно працювати над тим, щоб дані були зрозумілими і релевантними для керівників, та залучати законодавчу владу до процесу встановлення цілей.	Первинна переважаність цілями в PSA вчить важливості пріоритизації: краще менше, але важливіших КПЕ. Також британський досвід показав небезпеку надмірно централізованого підходу – важливо забезпечити залучення нижчих рівнів і гнучкість виконання, інакше КПЕ сприймаються як чужорідний примус. Культура держслужби змінюється повільно – потрібно інвестувати в навчання і мотивувати персонал не підганяти реальність під план, а справді покращувати послуги.	Ключовий виклик – розвиток спроможності збору і аналізу даних у всіх відомствах. Канадський підхід акцентує, що без інвестицій у інформаційні системи та кадри КПЕ залишаться декларацією. Інша проблема – баланс між гнучкістю і підзвітністю: даючи свободу вибору показників, центр ризикує втратити порівнянність, але занадто жорстка уніфікація може придушити ініціативу. Урок Канади – необхідність консенсусу: КПЕ працюють, коли їх сприймають самі менеджери програм, а не лише нав’язано згори.	Попри успіхи, багато агенцій спершу віднесли до КПЕ як до додаткового адміністративного тягаря, виконуючи мінімальні вимоги. Лише через кілька років і під тиском аудиторів ситуація поліпшується. Це підкреслює, що навіть закон не змінить культуру миттєво – потрібен час і повторювані цикли вдосконалення. Також австралійський досвід висвітлив типові проблеми як визначення справді впливових показників (а не тільки кількісних легковимірюваних), координація крос-секторальних цілей та уникнення “розриву” між внутрішнім управлінським обліком і зовнішньою звітністю.

*Сформовано автором на основі аналізу нормативно-правових актів та офіційних звітів [121], [151], [153], [164], [168], [169], [184], [188], [190].

Іншим важливим елементом є формування міжвідомчих горизонтальних платформ для обміну досвідом та спільного вирішення типових управлінських проблем. В Австралії, наприклад, спільнота практик Performance Community of Practice стала чинником формування сталого середовища фахової взаємодії [199, с. 559]. Створення подібного механізму в Україні може сприяти не лише поширенню кращих практик, а й формуванню нової управлінської культури, зорієнтованої на спільне досягнення результатів.

Окремої уваги заслуговує питання чіткої стратифікації КПЕ залежно від рівня управлінської відповідальності. За моделями, апробованими у Великій Британії та США, доцільним є розмежування показників на чотири рівні: національні стратегічні цілі, міжвідомчі індикатори, відомчі (інституційні) КПЕ та індивідуальні цілі керівників підрозділів. Така структуризація дозволяє уникнути дублювання функцій, забезпечує прозорість відповідальності й сприяє ефективній підзвітності в межах публічного управління.

Водночас інтеграція системи КПЕ у загальну логіку проєктного управління є ще одним кроком до посилення орієнтації на результат. У Канаді та Великій Британії КПЕ розробляються в тісному зв'язку з календарними планами реалізації урядових ініціатив, бюджетними орієнтирами та відповідальними виконавцями. Подібна інтеграція в українському контексті сприятиме оперативному управлінню змінами, а також гнучкості в адаптації цілей до динамічного зовнішнього середовища.

У сучасному цифровому середовищі надзвичайно важливою є прозора комунікація результатів. Приклади онлайн-платформ — таких як performance.gov у США чи [GC InfoBase](https://gcinfo.gc.ca) у Канаді — демонструють переваги системної візуалізації поступу у досягненні стратегічних цілей. Україні доцільно розробити національний портал візуалізації КПЕ, інтегрований з базами даних міністерств, який дозволить відстежувати прогрес у розрізі галузей, регіонів, виконавців та забезпечить інструмент громадського моніторингу.

Інноваційним доповненням до класичної логіки КПЕ є використання підходів поведінкової економіки. Зокрема, британський Behavioural Insights Team розробляє індикатори, що фіксують не лише результат, а й поведінкові аспекти — рівень залучення учасників процесу, добровільність дій, швидкість реагування тощо [196]. В українських реаліях такі КПЕ можуть виявитися корисними у сферах, де класичні метрики є надто вузькими або не відображають комплексної картини змін.

Ще одним необхідним компонентом є запровадження ризик-орієнтованого підходу у плануванні та реалізації КПЕ. У Канаді формування ризикових матриць супроводжує розробку кожного ключового показника, що дозволяє заздалегідь ідентифікувати потенційні бар'єри досягнення цілей [197]. Для України доцільно закласти в методологію КПЕ обов'язкову фазу аналізу ризиків із зазначенням відповідальних за їх моніторинг і нейтралізацію.

У контексті управлінської мотивації важливо передбачити механізми визнання досягнень. Системи performance awards, що діють у США та Великій Британії, поєднують матеріальні стимули з публічним визнанням команд або окремих осіб, які демонструють високі результати [198, с. 5]. Українська модель може включати як щорічні державні нагороди, так і внутрішні премії на рівні міністерств, що підвищить престиж роботи в державному секторі та сприятиме створенню конкурентного середовища результативності.

Таким чином, імплементація інституційних механізмів, що ґрунтуються на досвіді англосаксонських країн, дозволяє не лише технічно адаптувати систему КПЕ в Україні, але й розвинути управлінську спроможність, засновану на проактивності, прозорості та відповідальності.

2.3. Порівняльний аналіз світових практик впровадження КПЕ з можливістю застосування в органах державної влади України

Дослідження порівняльного аналізу реального застосування механізму КПЕ в органах публічної влади у країнах з різними політичними, економічними та культурними контекстами є надзвичайно важливим і актуальним для розуміння того, як ці інструменти можуть бути адаптовані до різноманітних умов управління. Використання КПЕ в публічному секторі суттєво залежить від національних особливостей, зокрема від політичного ладу, економічного розвитку, соціокультурних традицій та рівня правової культури.

У різних країнах впровадження КПЕ відбувається по-різному, і ці відмінності можуть мати суттєвий вплив на їхню ефективність. Наприклад, у країнах з розвиненою демократією і високим рівнем громадської підзвітності, таких як Швеція або Канада, КПЕ часто використовуються як засіб підвищення прозорості та покращення якості державних послуг. У цих країнах існують стабільні інститути громадського контролю, що дозволяє ефективно застосовувати КПЕ для оцінки діяльності публічних органів.

На противагу цьому, в країнах з авторитарними режимами або з перехідними економіками, таких як деякі країни Африки, застосування КПЕ може мати обмежений вплив через недостатню прозорість, слабку громадську підзвітність та корупцію. У таких контекстах інструменти КПЕ можуть бути формально впроваджені, але їх реальна ефективність часто знижується через політичні та інституційні виклики.

Аналіз культурних відмінностей також є важливим аспектом дослідження. Наприклад, в азійських країнах, таких як Японія чи Південна Корея, впровадження КПЕ тісно пов'язане з культурою колективізму та прагненням до постійного вдосконалення. Тут КПЕ часто використовуються як інструмент для досягнення колективних цілей та підвищення загальної ефективності управління.

Цей порівняльний аналіз дозволяє виявити найкращі практики та потенційні проблеми, з якими можуть зіткнутися українські органи публічної влади при впровадженні КПЕ. Розуміння того, як політичні, економічні та культурні фактори впливають на ефективність КПЕ, є ключовим для розробки рекомендацій щодо їх адаптації до українського контексту. Це дослідження сприятиме вдосконаленню системи державного управління в Україні, з урахуванням специфіки національних умов та міжнародного досвіду.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виокремити низку загальних тенденцій і підходів щодо розробки та застосування ключових показників ефективності у публічному управлінні. Попри різноманіття моделей, що склалися в окремих країнах, багато принципів стали де-факто універсальними «стандартами» результативного державного менеджменту. Серед таких принципів: прив'язка показників до стратегічних цілей, баланс між показниками продукту і результату, інтеграція КПЕ у процеси планування бюджету, регулярний моніторинг та публічне звітування, а також періодичний перегляд показників із врахуванням змін пріоритетів.

Світовий досвід демонструє перехід від оцінювання лише операційних показників (обсяги діяльності, ресурси) до вимірювання кінцевих результатів для суспільства. У більшості країн при формуванні КПЕ застосовується логіка “ланцюжка результативності”: від ресурсів та активностей – до продуктів, далі безпосередніх результатів і, зрештою, довгострокових впливів. ОЕСР визначає результативне управління як циклічний процес, в якому встановлюються чіткі цілі й індикатори, здійснюється вимірювання їх досягнення, а отримана інформація використовується для прийняття рішень і підзвітності [200, с. 59]. Тому країни намагаються вибудувати ієрархію КПЕ: від верхнього рівня стратегічних загальнонаціональних цілей – наприклад, економічне зростання, рівень життя, безпека тощо до нижчих показників ефективності конкретних програм і послуг [159]. Такий підхід дозволяє простежити, як діяльність окремого органу сприяє досягненню ширших урядових пріоритетів, і забезпечує цілісність системи планування.

Прикладом може бути практика Великобританії, в якій протягом 1998–2010 рр. високорівневі цільові показники PSA фокусувалися переважно на кінцевих результатах державної політики, таких як зниження злочинності, покращення здоров'я населення, зростання зайнятості тощо, тоді як підвідомчі агенції мали власні операційні КПЕ, узгоджені з цими цілями [201, с. 11, 19]. Подібно, у США введення Agency Priority Goals вимагає відомства обрати лише кілька найважливіших результативних цілей, досягнення яких вимірюється чіткими показниками протягом дворічного циклу. Ці пріоритетні КПЕ зазвичай стосуються результатів, котрі найбільше відчують громадяни, наприклад, скорочення часу очікування послуг, підвищення рівня працевлаштування ветеранів тощо і є амбітними та значущими для суспільства [204].

Отже, загальна тенденція – це орієнтація на результати, оскільки уряди прагнуть визначати показники, що відображають вплив політики, а не лише обсяг виконаної роботи.

При цьому зберігається баланс: для ефективного управління потрібні як вихідні показники - вони сигналізують про виконання безпосередніх завдань, - так і показники результату, що показують, чи досягнуто стратегічної зміни.

Багато країн будують КПЕ-системи за схемою “дерево показників”, де кожна ціль має кілька рівнів індикаторів. Наприклад, в Австралії в рамках Outcomes & Outputs Framework визначалися показники ефективності по таких результатах, як ступінь досягнення декларованих outcome, часто через показники ефективності або якості життя та по продуктах, ефективності і продуктивності процесу надання послуг [11, с. 30]. У Канаді департаменти в рамках результатів фіксують для кожної програми як вихідні показники, наприклад, кількість наданих послуг, рівень виконання заходів, так і показники результативності - ступінь досягнення цілей програми [9, с. 3]. Таким чином, структурування КПЕ за рівнями дозволяє відстежувати увесь ланцюжок створення суспільної цінності, забезпечуючи як оперативне управління, так і стратегічну підзвітність.

Однією з ключових ознак сучасних підходів є поєднання системи КПЕ з бюджетуванням та довгостроковим плануванням. Багато державних фінансових систем перейшли на програмно-цільовий бюджет, де витрати прив'язуються до програм з визначеними цілями та індикаторами. Згідно з опитуванням ОЕСР, ще станом на середину 2000-х років близько 75% країн – членів організації повідомляли про розширення охоплення програм оцінки результативності та сильний акцент саме на вихідних показниках у бюджетному процесі [205, с. 19]. В багатьох урядах запроваджено практику складання бюджетних звітів про результати, де поряд з фінансовими показниками наводяться значення КПЕ за минулі періоди та обґрунтування бюджетних запитів з точки зору очікуваних результатів [205, с. 27-32].

Наприклад, у Великій Британії протягом дії PSA кожне відомство у наприкінці фінансового року подавало Осінній звіт про результати до парламенту, де показувалося прогрес за встановленими КПЕ і наскільки вони досягнуті або перевищені [206].

У Канаді практика підготовки Звітів про плани і пріоритети та Звітів про результати чітко синхронізована з бюджетним циклом: плани із встановленням КПЕ подаються разом з проектом бюджету, а звіти з фактичними значеннями КПЕ – одночасно з річною фінансовою звітністю [207]. Натомість, Австралія безпосередньо включила КПЕ у структуру бюджетних асигнувань: парламент затверджує кошти на програми, знаючи декларовані показники, а уряд зобов'язаний потім прозвітувати про їх досягнення у бюджетній звітності [208, с. 63].

Отже, тенденція полягає в перетворенні КПЕ на невід'ємний елемент бюджетного процесу: планування видатків тепер тісно пов'язане з очікуваними результатами, що підвищує раціональність і прозорість використання державних коштів.

Світова практика сходиться на необхідності створення постійно діючих механізмів моніторингу КПЕ та відкритого оприлюднення інформації про прогрес. Простого встановлення показників недостатньо – важливо відстежувати динаміку їх значень, своєчасно виявляти проблеми та коригувати дії. Багато урядів запровадили щоквартальні або щомісячні огляди виконання КПЕ на рівні керівництва. Так, у США після GPRAMA 2010 запрацювали щоквартальні оглядові засідання в кожному агентстві для обговорення ходу досягнення Priority Goals, що стимулює використання актуальних даних у менеджменті [209]. У Великобританії періодичні зустрічі PMDU з міністрами фактично виконували роль інтенсивного моніторингу: кожні 2–3 місяці оцінювався стан справ по ключових PSA та узгоджувалися додаткові заходи [210, с. 8; 211, с. 5].

Із розвитком технологій акцент змістився на електронні системи збору і представлення даних КПЕ. Багато урядів створили спеціальні інформаційні панелі для внутрішнього користування, що в режимі реального часу відображають ключові показники для керівників. Крім того, поширюється практика відкритих веб-порталів ефективності, як уже згаданий Performance.gov у США або портал Results.gc.ca в Канаді, де будь-який зацікавлений може ознайомитися з цілями і результатами органів влади.

У Великобританії, наприклад, з 2011 р. діяв портал data.gov.uk Performance, де публікувалися «input and impact indicators» міністерств, а наразі оприлюднюються плани доставки результатів (ODP) та звіти про їх виконання [3]. Така прозорість слугує подвійній меті: забезпечити підзвітність перед громадянами і стимулювати самі відомства до поліпшення показників, адже результати видно суспільству і ЗМІ.

Окремо слід зазначити, що публічна звітність за КПЕ стає дедалі більш стандартизованою. Якщо раніше звіти різних органів були різноплановими, то тепер багато країн впровадили уніфіковані формати. Наприклад, у Канаді всі міністерства використовують єдину структуру Departmental Results Report, що полегшує читачам порівняння ефективності між відомствами.

У низці країн ЄС (Швеція, Фінляндія, Нідерланди) практикується надання парламентам звітів про досягнення уряду в цілому, де агреговано інформацію по ключових показниках на національному рівні, зокрема прогрес у досягненні цілей розвитку.

Варто також зазначити, що ефективні системи КПЕ не є статичними – вони передбачають регулярний перегляд і оновлення показників та цільових значень. Зарубіжні уряди усвідомили, що з часом деякі КПЕ можуть втратити актуальність або спричиняти небажані поведінкові ефекти, наприклад, надмірну концентрацію на вузьких цілях на шкоду іншим аспектам. Тому впроваджується практика періодичного перегляду набору КПЕ – зазвичай раз на цикл стратегічного планування (кожні 3–5 років) або раз на рік для операційних показників.

Велика Британія оновлювала свої PSA що два-три роки разом з черговим оглядом витрат, переглядаючи цілі та показники залежно від досягнутого прогресу і нових пріоритетів [159].

У 2007 році, наприклад, уряд радикально скоротив кількість національних пріоритетів до 30, об'єднавши цілі кількох департаментів, що стало результатом усвідомлення необхідності зосередитися на справді міжвідомчих проблемах [159].

У США GPRAMA запровадила практику оновлення агентських пріоритетних цілей кожні два роки і перегляду міжвідомчих цілей кожні чотири роки, синхронізуючи цей процес з циклом президентських адміністрацій [212]. Це дозволяє новому керівництву встановлювати свої КПЕ відповідно до передвиборчих обіцянок, зберігаючи при цьому інституційну тяглість базової системи стратегічного планування, закладеної GPR.A.

На практиці держави стикаються з низкою проблем, зокрема з явищем «гри з показниками» (gaming), коли виконавці схильні маніпулювати даними або зосереджуватися лише на кількісно вимірюваних аспектах, залишаючи поза увагою невимірювані; надмірною кількістю індикаторів, що розпорошує управлінський фокус; а також труднощами зі збором достовірних емпіричних даних.

У Великій Британії ще у 2002–2003 рр. Парламентський комітет з державних рахунків (PASC) звернув увагу на ризики спотворень від “top-down” таргетів і рекомендував уряду скоротити їх кількість та надавати більше гнучкості місцевим рівням у визначенні власних КПЕ [211, с. 5]. Це сприяло переходу після 2010 року до більш гнучких планів без жорстких центральних таргетів. Інший урок – необхідність перевірки якості даних КПЕ. Британська Національна аудиторська служба (NAO) проводила аудит систем збору даних для PSA і виявляла випадки, коли дані не повністю відображали сутність показника. Наприклад, для індикатора “підвищення ефективності кримінального правосуддя” з’ясувалося, що система обліку враховувала лише заплановані витрати, а не фактичні, і не співвідносила їх з кількістю розкритих правопорушень, через що показник ефективності не вимірювався належним чином. Висновок звіту NAO – необхідно удосконалювати методологію показників, щоб вони дійсно відображали ефективність, та регулярно внесення коректив у визначення КПЕ [12, с. 15].

Отже, провідні країни вибудували циклічні процеси “плануй – виконуй – перевіряй – дій” у застосуванні КПЕ. Показники формуються на етапі планування політики і бюджету, постійно моніторяться під час виконання, перевіряються на валідність та релевантність, а з урахуванням аналізу – переглядаються. Гнучкість і адаптивність системи КПЕ стали необхідною умовою її довгострокової життєздатності.

Сучасні тенденції також включають зростання ролі зовнішніх зацікавлених сторін – громадян, незалежних аудиторів, наукових інституцій – у процесах формування та оцінювання КПЕ. Міжнародні організації (ОЕСР, Світовий банк, МВФ) розробляють методичні рекомендації та сприяють обміну досвідом між країнами. Уряди все частіше консультуються з громадськістю при визначенні пріоритетних цілей, особливо на місцевому рівні, через громадські слухання і опитування. Також виникає практика громадського моніторингу, сутність якого полягає у використанні публічних інформаційних систем, через які

аналітичні центри і журналісти відстежують КПЕ уряду і дають їм оцінку. Це підвищує тиск на владу в разі невиконання задекларованих обіцянок і водночас стимулює більш відповідальне ставлення до встановлення реалістичних, але амбітних цілей.

Наприклад, у США до відбору міжвідомчих пріоритетних цілей тепер залучають і Конгрес: Управління бюджету (OMB) консультується з комітетами Конгресу при фіналізації таких цілей, що зміцнює партнерство між законодавчою і виконавчою владою у питаннях покращення ефективності [213, с. 26].

У ЄС концепція “принципів державного управління” висвітлюється в програмі SIGMA, яка передбачає наявність обов’язкових показників ефективності як критерію для оцінки прогресу країн-кандидатів у реформуванні публічної адміністрації [214]. Це впливає на національні уряди, змушуючи їх імплементувати кращі практики управління за результатами, щоби відповідати європейським стандартам.

Таким чином, світові тенденції свідчать про еволюцію КПЕ з технічного інструменту менеджменту до важливого елементу державного управління, що формує підзвітність, довіру громадян і культуру постійного вдосконалення. Зарубіжний досвід наголошує: КПЕ ефективні лише тоді, коли вони органічно вплетені в управлінські процеси, підтримані політичною волею, перевірені на адекватність та зрозумілі як виконавцям, так і суспільству.

Аналіз кращих зарубіжних практик впровадження ключових показників ефективності дає змогу окреслити рекомендації щодо їх використання в Україні. Враховуючи сучасний стан реформ державного управління, Україна може адаптувати і застосувати ряд перевірених інструментів і підходів, підлаштувавши їх до національного контексту. При цьому важливо уникати механічного копіювання – успіх залежить від врахування особливостей української системи публічної влади, культури управління та наявних ресурсів.

Україна може скористатися досвідом країн, які законодавчо закріпили вимоги щодо стратегічного планування та звітування на основі КПЕ, як США з GPRA чи Канада з Policy on Results. Доцільно розробити та прийняти

рамковий документ – наприклад, закон або урядову стратегію – що встановить єдині принципи впровадження системи управління за результатами в органах влади. Цей документ має визначити: обов’язковість наявності стратегічних планів у міністерств із чітко прописаними цілями і показниками; періодичність розробки і перегляду КПЕ; вимоги до моніторингу та звітності; роль координаційних органів. Така нормативна основа створить спільні правила гри і політичні зобов’язання щодо орієнтації на результат.

Важливою є розробка методичних рекомендацій із формування КПЕ. Як показує досвід Канади, центральний орган може надавати міністерствам типові структури рамок результатів і приклади показників [9]. Це допоможе підвищити якість КПЕ та забезпечити їх порівнянність між відомствами. Зокрема, варто запровадити типову логіко-структурну модель “цілі – завдання – показники продукту – показники результату” для всіх державних програм, подібно до підходу, застосовуваного ОЕСР. Український уряд вже має напрацювання у цій сфері: з 2017 року діє Постанова Кабінету Міністрів України №640 “Про порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності держслужбовців”, що містить поняття завдань і показників ефективності на рівні окремого службовця. Цей інструмент можна розвинути до рівня інституцій, створивши методику постановки КПЕ для органів влади загалом.

Зарубіжний досвід, зокрема Великої Британії, Австралії, свідчить про ефективність спеціальних координаційних підрозділів чи органів, відповідальних за впровадження і нагляд за системою КПЕ. В Україні доцільно створити або посилити існуючі структури, які б виконували роль “центру експертизи” з управління за результатами. Таким центром міг би стати, наприклад, Урядовий офіс реформ Кабінету Міністрів України або окремий підрозділ в Міністерстві фінансів чи Мінекономіки, відповідальний за стратегічне планування. Його завданнями були б: затвердження переліку КПЕ для урядових пріоритетів; методичний нагляд за розробкою КПЕ в міністерствах; збір і агрегування даних; підготовка

регулярних оглядів ефективності для керівництва уряду. Британський PMDU був успішним саме завдяки високому мандату та підтримці з боку Прем'єр-міністра; на українському ґрунті аналогічну роль могло б відігравати, скажімо, Управління моніторингу при Секретаріаті Кабінету Міністрів України за умови, що Прем'єр-міністр особисто приділятиме увагу питанням досягнення КПЕ.

Інший урок зарубіжних практик – не слід намагатися охопити КПЕ абсолютно всі аспекти діяльності одразу. Спершу варто виділити обмежений набір пріоритетних цілей на рівні уряду (10–15 напрямів), по яких запровадити детальний моніторинг. Це можуть бути цілі, пов'язані з урядовою програмою або ключовими реформами, такими як економічне відновлення, європейська інтеграція, обороноздатність, антикорупційна діяльність тощо. Для кожної такої цілі слід визначити 2–3 головні КПЕ. Такий підхід аналогічний до Agency Priority Goals у США або пріоритетних показників національних проектів у деяких країнах. Зосередження зусиль на вузькому колі пріоритетів на початковому етапі дозволить відпрацювати методи збору і аналізу даних та продемонструвати користь КПЕ для управлінських рішень.

Паралельно можна поступово розширювати систему на всі органи влади. Наприклад, після першого року, коли відпрацьовано механізми на пріоритетах, зобов'язати кожне міністерство розробити власний план результативності з переліком КПЕ за основними політиками відомства. Це подібне до канадських Departmental Results Frameworks, адаптованих до українських реалій. На другому етапі (через 2–3 роки) охоплення КПЕ можна спустити до рівня агенцій і служб, а також до рівня обласних державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування. Така поетапність запобігатиме перевантаженню системи та опору змін: працівники поступово звикатимуть до нових вимог, а керівництво зможе оцінити ефективність і скоригувати курс.

Для того, щоб зарубіжний досвід приніс користь, необхідно забезпечити реальне використання показників у повсякденному управлінні, а не лише для звітності. Для цього варто впровадити практики регулярних нарад на різних рівнях,

де обговорюються дані КПЕ. Наприклад, щоквартально проводити засідання колегії міністерства, присвячене аналізу прогресу за ключовими показниками відомства, із залученням представників Секретаріату Кабінету Міністрів України. Такі огляди дозволятимуть виявляти проблеми і спільно шукати рішення – як це робиться в форматі “delivery review” у Великобританії або “data-driven review” у США.

Окрім того, доцільно пов’язати досягнення КПЕ з мотивацією керівників. У таких країнах як Велика Британія, Канада діє практика включення КПЕ до контрактів або оцінок роботи топ-чиновників. Україна також рухається в цьому напрямку: недавні зміни до законодавства про державну службу передбачають укладання контрактів з державними службовцями на певних посадах із їх визначенням завдань, передбачених статтею 31 Закону України “Про державну службу”. Цей механізм слід розвинути шляхом запровадження для керівників центральних органів влади обов’язкове щорічне встановлення КПЕ і проводити оцінювання результативності з урахуванням їх досягнення.

При запровадженні КПЕ слід одразу продумати механізми мінімізації можливих негативних ефектів. Одним із ризиків є супротив та скептицизм персоналу. Дослідження показують, що у багатьох країнах службовці спершу скептично ставилися до нової системи, не довіряли показникам або не знали, як їх застосовувати в роботі [8, с. 56]. В Україні це теж може стати перешкодою – певна управлінська культура досі орієнтована на процес, а не результат.

Ще один аспект – уникнення “гри з показниками”. Тут стане в пригоді досвід Великобританії щодо спрощення і пріоритезації цілей після виявлення фактів маніпуляцій на місцях. Україні слід обмежитися невеликою кількістю важливих КПЕ для кожного органу та регулярно перевіряти методологію збору даних. Залучення незалежного аудиту з боку Рахункової палати, внутрішніх аудиторів міністерств до перевірки достовірності звітів за КПЕ допоможе підтримати довіру до системи. Якщо аудит виявляє, що певний показник не відображає реальної ефективності, як у згаданому випадку з британським показником ефективності правосуддя, методику слід виправити або замінити показник на більш релевантний.

Нарешті, “адаптація, а не копіювання” – головний девіз використання іноземного досвіду. Слід брати до уваги, що навіть у Європі впровадження КПЕ успішніше в країнах з довгою традицією бюрократичної відповідальності та автономії агентств (Великобританія, Швеція), тоді як у більш традиційних адміністраціях, наприклад, в Італії або навіть у деяких балканських державах ці інструменти приживаються повільніше [8, с. 67].

Україна має власні виклики: перехідна економіка, ще неусталені інститути, обмежені фінансові ресурси, війна та післявоєнне відновлення – все це диктує необхідність гнучкого підходу. Тому впроваджуючи КПЕ, потрібно вибудувати реалістичні очікування.

Можливо, на початку рівень досягнення цілей буде невисоким – це нормально, як свідчить досвід, наприклад, Польщі чи Литви, де перші цикли стратегічних планів показали невиконання частини КПЕ, але це послужило стимулом для вдосконалення системи, а не відмови від неї. Головне – започаткувати культуру вимірювання та навчання на основі даних. Згодом, коли державні службовці і керівники переконаються в корисності КПЕ для оптимізації роботи, наприклад, виявлять неефективні програми і зможуть обґрунтувати їх реорганізацію, система укоріниться.

Крім того, варто використовувати міжнародну підтримку: залучати експертів SIGMA, профільні проєкти ЄС для розробки КПЕ у конкретних секторальних реформах. Це забезпечить трансфер знань і дасть політичне підґрунтя для продовження ініціативи за зміни урядів.

Таким чином, застосування зарубіжних практик КПЕ в Україні цілком можливе за умови їх творчої адаптації. Першими кроками повинні стати: інституційне закріплення системи, пілотне впровадження на пріоритетах, розширення на всі органи влади, навчання кадрів і створення культури використання даних у прийнятті рішень. Комплексне впровадження кращих іноземних напрацювань у цій сфері дозволить підвищити ефективність українського державного управління та наблизити його до європейських стандартів підзвітності й результативності.

В Україні протягом останніх років спостерігаються поступові зрушення у бік запровадження принципів управління, орієнтованого на результат, хоча система КПЕ на державному рівні ще перебуває на етапі становлення. Станом на 2024–2025 роки можна виділити декілька напрямів, у яких впровадження ключових показників ефективності набуло розвитку: реформування державної служби (оцінка результативності посадовців), стратегічне планування та звітність в рамках реформи державного управління, окремі галузеві ініціативи, а також програмно-цільовий підхід у бюджетному процесі.

Уряд України задекларував перехід до управління за результатами у Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки [215]. Цей стратегічний документ, розроблений за підтримки SIGMA, передбачає впровадження системи моніторингу показників ефективності реформ та інституційної спроможності органів влади. SIGMA у своєму моніторинговому звіті 2023 р. відзначає, що в Україні вже створено базову систему моніторингу Стратегії – наявні індикатори, звітність, але попередній План пріоритетних дій уряду 2016–2022 років не містила чітких КПЕ для оцінки досягнення цілей. Саме відсутність вимірюваних показників тоді була визначена як один з недоліків, що знизило оцінку прогресу реформи. Нова Стратегія державного управління врахувала цей урок: до неї додано детальний план заходів із конкретними індикаторами виконання по кожному напрямку реформи [216, с. 24].

Таким чином, на рівні урядових стратегічних документів КПЕ починають використовуватися для відстеження імплементації реформ. Проте слід зауважити, що ця система індикаторів стосується передусім оцінки прогресу реформи публічної адміністрації в цілому, наприклад, частка електронних послуг, виконання законодавчого плану тощо, а не охоплює всі галузі державної політики.

Ще з 2004 року в бюджетному процесі України впроваджено програмно-цільовий метод (ПЦМ), який передбачає визначення результативних показників для кожної бюджетної програми: паспорта бюджетних програм

містять показники затрат, продукту, ефективності та якості. На центральному рівні всі міністерства щороку затверджують паспорти ~1000 бюджетних програм з відповідними КПЕ. Проте на практиці якість цих показників часто критикувалася: вони були занадто формальними або незмінними з року в рік і мало використовувалися для реального управління [217].

Останніми роками Мінфін за підтримки міжнародних партнерів намагається покращити цю систему: переглядаються методичні рекомендації щодо формування результативних показників бюджетних програм, проводяться навчання для головних розпорядників. Хоча ПЦМ у формальному сенсі існує 20 років, його потенціал як інструменту управління за результатами в Україні реалізований частково.

Для посилення впливу бюджетних КПЕ в 2020–2021 роках запроваджено практику публікації Бюджетної декларації на середньострокову перспективу, де окремий додаток присвячений цільовим показникам ефективності бюджетних програм на 3 роки вперед. Таким чином, бюджетна система вже містить елементи КПЕ, але їх якість та використання потребують суттєвого вдосконалення.

Деякі українські державні органи самостійно розпочали впровадження систем КПЕ, часто за підтримки донорів. Ще у 2016 році Міністерство фінансів спільно з МВФ та Інститутом податкових реформ розробило КПЕ для Державної фіскальної служби [218]. Тодішній міністр О. Данилюк 27 вересня 2016 р. затвердив перелік КПЕ реформи ДФС та надіслав голові ДФС Р. Насірову ці показники разом зі стратегічними цілями на 2016–2017 роки. Серед них були індикатори щодо підвищення добровільності сплати податків, зменшення середнього часу митного оформлення, збільшення рівня задоволеності платників тощо [217].

Тоді ця ініціатива не набула повного втілення через відставку керівництва та реорганізацію ДФС – розділення на Податкову і Митну служби у 2019 році. Проте ідея КПЕ для податкових органів отримала продовження: у 2023–2024 роках голова податкового комітету ВРУ Д. Гетманцев ініціював законопроекти про встановлення

КПЕ для Державної податкової служби та Державної митної служби [219]. 23 грудня 2024 р. він повідомив про реєстрацію відповідних законопроектів у Верховній Раді [220].

Станом на 2025 рік, законопроект щодо впровадження КПЕ в митні органи вже пройшов стадію висновку комітету про розгляд, та очікує на розгляд в першому читанні. Зі змісту чинної версії законопроекту № 12360, на момент написання цієї роботи, нам відомо, що цим законопроектом передбачається внесення змін до Митного кодексу України шляхом запровадження регулярної внутрішньої та зовнішньої оцінки ефективності й результативності діяльності митних органів за чітко визначеними критеріями. Ці критерії включають показники сприяння торгівлі, адміністрування митних платежів, ефективність протидії контрабанді, захист інтелектуальної власності та організаційний розвиток митних органів, включно з гендерною збалансованістю персоналу. Повноваження щодо встановлення цих критеріїв, їх переліку та методики розрахунку надаються Міністерству фінансів України. Також передбачено, що результати внутрішньої оцінки регулярно оприлюднюватимуться у вигляді звітів на офіційному веб-сайті Мінфіну. Законопроект також визначає, що перша внутрішня оцінка має бути проведена не пізніше першого півріччя 2026 року, а Кабінет Міністрів повинен забезпечити затвердження відповідних нормативних актів протягом шести місяців після набрання чинності законом.

У 2023 році Міністерство освіти і науки (МОН) виступило з пропозицією ввести КПЕ для керівників наукових установ [221]. Ідеться про оцінку ефективності роботи директорів науково-дослідних інститутів НАН та національних галузевих академій за чіткими показниками, такими як кількість публікацій, комерціалізація розробок, залучення грантів тощо. У січні 2024 року Кабінет Міністрів підтримав цю пропозицію МОН, наголосивши на обов'язковості запровадження чітких КПЕ для керівників наукових установ та контролю їх досягнення засновниками. В урядовому повідомленні відзначено, що це рішення важливе для покращення управління науково-технічною сферою [222].

Таким чином, у науковій галузі закладено прецедент переходу від суто атестації кадрів до оцінки за результатами. Аналогічні процеси відбуваються і в системі вищої освіти: запровадження індикаторів діяльності університетів, наприклад, працевлаштування випускників, місце в міжнародних рейтингах, обсяги фінансування досліджень, що має бути прив'язане до формули державного фінансування закладів з 2020 року. Це теж форма КПЕ, що стимулює конкуренцію за якість.

В рамках партнерських проектів впроваджуються КПЕ на рівні органів місцевого самоврядування. Наприклад, Програма USAID “Доброчесні міста” у 2021–2022 рр. допомагала міським радам Миколаєва, Чернівців, Житомира розробити показники ефективності для муніципальних підрозділів з метою підвищення прозорості та підзвітності [223]. Хоча ці проекти мають локальний характер, вони створюють модель, яку можуть переймати інші громади. Також в окремих міністерствах за підтримки донорів створюються ІТ-системи моніторингу. До прикладу, Міністерство цифрової трансформації запровадило панель моніторингу виконання проєктів у сфері цифровізації, яка містить КПЕ по кожному проєкту (кількість нових е-послуг, користувачів застосунку “Дія” тощо) і дозволяє керівництву відстежувати прогрес онлайн [224].

Загальний огляд показує, що станом на 2025 рік елементи КПЕ присутні у ряді сегментів українського державного управління, але цілісної загальнодержавної системи ще не сформовано. Є точкові успіхи (впровадження КПЕ в окремих службах, запуск оцінювання держслужбовців за результатами, наявність індикаторів у стратегіях), проте є й значні прогалини.

По-перше, слід відзначити нерівномірність та фрагментарність впровадження КПЕ в органах державної влади України. Деякі органи дуже просунулися (Мінцифри, податкова, митниця), тоді як інші майже не використовують КПЕ або роблять це формально. Наприклад, у соціально-гуманітарних міністерствах (МОЗ, Мінсоц) поки що відсутні власні

публічні плани з вимірюваними цілями, хоча ці сфери дуже потребують результативних показників для оцінки реформи охорони здоров'я чи ефективності соціальних програм.

По-друге, на даному етапі українська статистична та інформаційна інфраструктура не завжди дозволяє отримувати оперативні і достовірні дані для КПЕ. Наприклад, для оцінки рівня бідності чи безробіття уряду доводиться покладатися на вибіркові обстеження, які публікуються із запізненням. Це ускладнює моніторинг в режимі реального часу. Впровадження електронних систем, як Єдиний реєстр соціальної сфери, медичні реєстри eHealth, має покращити ситуацію, але поки що не всі вони повністю функціонують.

Окрім цього, попри формальні вимоги, в управлінських процесах ще не відбулося становлення культури використання показників при прийнятті рішень. Часто рішення ухвалюються на основі політичної доцільності чи експертних оцінок, без опори на кількісний аналіз. Це підтверджується і дослідженнями: за даними опитувань, навіть коли в міністерствах збирається інформація про ефективність, вона не завжди впливає на розподіл ресурсів чи кадрові рішення [225, с. 53], тому виховання цієї культури – питання часу і зусиль вищого керівництва.

І насамкінець, повномасштабна війна, що триває з 2022 року, об'єктивно змістила пріоритети уряду на питання оборони та виживання. Багато цілей мирного часу втратили актуальність або були відсунуті на другий план, такі як, наприклад, реалізація вищезгаданої стратегії “Доброчесні міста” на рівні місцевого самоврядування. В тому числі, моніторинг КПЕ за деякими напрямками було ускладнено. Наприклад, оцінка якості надання адмінпослуг на окупованих територіях об'єктивно неможлива. З іншого боку, війна навпаки підкреслює важливість використання КПЕ, оскільки умови обмеженості влади у володінні матеріальними ресурсами фактично приводить до невідворотності їх ефективного використання. Тому після перемоги та в ході відбудови питання впровадження КПЕ набуде ще більшої ваги, особливо з огляду на умови донорів щодо прозорості і підзвітності використання коштів.

Висновки до другого розділу

1. На основі аналізу досвіду держав-членів Європейського Союзу встановлено, що впровадження ключових показників ефективності у публічному управлінні набуває реальної практичної цінності лише за умови їх системної інтеграції у стратегічне планування, бюджетний процес, механізми парламентського контролю, кадрове оцінювання та публічну звітність. Обґрунтовано, що в країнах ЄС КПЕ розглядаються не як ізольований інструмент вимірювання, а як складова цілісної архітектури управління за результатами, що забезпечує зв'язок між цілями державної політики, ресурсами та очікуваними суспільними ефектами.

2. Встановлено, що серед проаналізованих європейських моделей найбільш цілісний характер мають підходи Ірландії та Франції, де КПЕ інституціоналізовані на нормативному рівні та інтегровані в бюджетно-програмне управління. Доведено, що в Ірландії сильними сторонами системи є вертикальна узгодженість між стратегічними цілями, річним плануванням і оцінюванням персоналу, а також наявність розвинених механізмів зовнішнього моніторингу на місцевому рівні. У Франції позитивним здобутком стало включення КПЕ до структури державного бюджету, що посилює прозорість та підзвітність використання бюджетних коштів, хоча одночасно породило ризики надмірної бюрократизації й перевантаження системи індикаторами.

3. З'ясовано, що досвід Німеччини та Польщі демонструє іншу, менш однорідну модель розвитку систем КПЕ, для якої характерні фрагментарність, нерівномірність упровадження та слабший зв'язок між показниками і фактичним процесом прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано, що в Німеччині позитивні результати досягалися переважно на муніципальному рівні через локальні ініціативи, міжмуніципальний бенчмаркінг та елементи бюджетування за результатами, тоді як на федеральному рівні система залишалася обмеженою. У Польщі, попри ранній старт реформи та формальне

закріплення «бюджету завдань», виявлено значний розрив між нормативним оформленням показників та їх реальним впливом на бюджетну політику й оцінювання діяльності органів влади.

4. Аналіз досвіду країн англосаксонської моделі державного управління (США, Великої Британії, Канади та Австралії) засвідчив, що ці держави сформували більш зрілу традицію використання КПЕ як інструменту результативного управління. Встановлено, що для них характерними є: високий рівень інституційної підтримки системи КПЕ, створення спеціалізованих координаційних підрозділів, регулярний моніторинг досягнення цілей, розвинені цифрові платформи звітності, а також активна участь зовнішнього аудиту у перевірці якості та достовірності даних. Доведено, що саме поєднання політичної підтримки, нормативної визначеності та культури прийняття рішень на основі даних забезпечило цим країнам порівняно вищу ефективність використання КПЕ.

5. Узагальнено, що попри відмінності між європейською та англосаксонською моделями державного управління, світові практики впровадження КПЕ мають низку спільних рис. До них належать: орієнтація на стратегічні цілі, ієрархічна побудова показників за логікою «ресурси - діяльність - продукт - результат - вплив», інтеграція КПЕ в бюджетування, використання публічної звітності, а також періодичний перегляд індикаторів залежно від зміни пріоритетів державної політики. Аргументовано, що сучасна міжнародна практика дедалі більше відходить від оцінювання лише процесів і обсягів діяльності та переходить до вимірювання кінцевих результатів для суспільства, що є ключовою ознакою зрілої системи управління результативністю.

6. Доведено, що основними проблемами впровадження КПЕ, спільними для більшості проаналізованих держав, є надмірна кількість показників, формалізм у їх визначенні, слабка прив'язка індикаторів до реального розподілу ресурсів, труднощі атрибуції кінцевих результатів, ризики маніпулювання статистикою та інституційний опір змінам. Встановлено, що

навіть наявність розвиненої нормативної бази не гарантує дієвості системи КПЕ, якщо показники не використовуються для реального коригування державної політики, оцінки діяльності керівництва та вдосконалення управлінських процесів. Таким чином, ефективність КПЕ визначається не кількістю індикаторів і не ступенем їх формального закріплення, а їх змістовною релевантністю, якістю даних та здатністю інтегруватися у повсякденну управлінську практику.

7. На підставі проведеного порівняльного аналізу обґрунтовано, що для України найбільш доцільним є формування адаптованої змішаної моделі КПЕ, яка поєднуватиме інституційну логіку європейських країн із практиками результативного менеджменту, характерними для англосаксонської традиції. Визначено, що така модель має передбачати нормативне закріплення єдиних підходів до формування КПЕ, створення координаційного центру методичного супроводу, поетапне впровадження системи за рівнями публічного управління, інтеграцію показників із бюджетним процесом, цифровими системами моніторингу, оцінюванням державних службовців та механізмами зовнішнього аудиту. Доведено, що в умовах України впровадження КПЕ має розглядатися як довгостроковий реформаторський процес, який потребує політичної послідовності, розвитку управлінської аналітики, якісних даних і орієнтації на післявоєнне відновлення публічного управління на засадах підзвітності, прозорості та результативності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

3.1 Основні проблеми застосування існуючої моделі ключових показників ефективності в органах державної влади України

В умовах сьогодення, коли Україна продовжує активні реформи в сфері державного управління, питання ефективності діяльності органів державної влади набувають першочергового значення. Впровадження механізму КПЕ є одним із важливих кроків на шляху до підвищення прозорості, підзвітності та результативності державного управління. Однак, як свідчить вітчизняна практика останніх років, існуюча концепція КПЕ стикається з низкою проблем, зокрема термінологічною невизначеністю, методологічною неоднорідністю та низькою мотиваційною складовою для державних службовців.

Актуальність дослідження шляхів удосконалення концепції КПЕ обумовлена необхідністю вирішення цих проблемних аспектів, які негативно впливають на реалізацію реформи державної служби та ефективність роботи державних органів України загалом. Вивчення міжнародного досвіду країн Європейського Союзу та Північної Америки, які досягли значних успіхів у сфері оцінювання ефективності державного управління, дозволяє визначити найбільш дієві підходи та інструменти, що можуть бути адаптовані до українських реалій.

Крім того, актуальність розділу підсилюється необхідністю запровадження чітких методологічних орієнтирів для українських органів державної влади, що забезпечать формування об'єктивних, вимірюваних та релевантних показників ефективності, результативності та якості діяльності

держслужбовців. Важливою складовою дослідження також є встановлення ефективних мотиваційних механізмів, які дозволять перетворити систему оцінювання з формального атрибуту на реальний інструмент управлінського розвитку.

Таким чином, актуальність дослідження шляхів удосконалення концепції КПЕ в державних органах України полягає в можливості суттєвого підвищення ефективності та якості державного управління, адаптації міжнародних стандартів до української практики та формування прозорого, об'єктивного і мотивуючого механізму оцінювання службової діяльності.

Дослідженням цієї теми займалися наступні зарубіжні та вітчизняні теоретики: Девід Параментер (D. Parmenter) із фундаментальною працею «Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs», Роберт Каплан (R.S. Kaplan) і Девід Нортон (D.P. Norton) – автори концепції збалансованої системи показників та стратегічних карт («The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action», «Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes»), Бернард Марр (B. Marr), який запропонував комплексний перелік показників ефективності («Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know»), а також Пітер Сміт (P.C. Smith), Еліас Моссіалос (E. Mossialos), Ірен Папаніколас (I. Papanicolas) («Performance Measurement for Health System Improvement: Experiences, Challenges and Prospects») та Герт Букарт (G. Bouckaert), Вутер Ван Дорен (W. Van Dooren) («Performance Management in the Public Sector»), Н. Подольчак («Міжнародні інтегральні показники оцінки ефективності роботи державних службовців у країнах ЄС»), С. Зелінський («Щорічне оцінювання державних службовців: сприйняття сьогодні і що знадобиться завтра»), А. Мельниченко та І. Шабаш («Варіативність підходів до оцінювання ефективності діяльності державних службовців»), О. Шевченко і В. Ковальов («Оцінювання результатів роботи державних службовців митних органів на основі системи ключових показників ефективності»), В. Клименко («Концептуальні засади використання ключових

показників ефективності в органах публічного управління України») та Л. Савченко («Удосконалення механізмів оцінювання ефективності управлінської діяльності в державному секторі України»).

Першою методологічною перешкодою на шляху впровадження КПЕ в українській держслужбі стала неузгодженість термінології. Англomовний термін Key Performance Indicators у вітчизняній літературі та документах перекладається як «ключові показники ефективності». Втім, поняття «ефективність» у сфері публічного управління є багатозначним і часто змішується з іншими категоріями – результативністю, продуктивністю, якістю виконання завдань тощо.

У законодавстві України фактично відсутнє чітке визначення КПЕ саме як єдиного концепту. Натомість у профільних актах використовується розгорнутий підхід: згідно з Законом України «Про державну службу» та підзаконними актами, оцінювання здійснюється на основі «показників результативності, ефективності та якості службової діяльності» [52].

Наприклад, у розглянутій в главі 1.3, урядовою постановою №640 від 23.08.2017 р. та методичними рекомендаціями НАДС передбачено визначати для кожного службовця річні завдання і ключові показники за трьома напрямками – результативність, ефективність, якість [63].

Таким чином, замість чіткої категорії КПЕ офіційні документи оперують набором різних показників, включаючи якість та результативність, що покликані комплексно відобразити виконання посадових обов’язків. З одного боку, такий підхід підкреслює багатовимірність оцінки роботи – адже важливо врахувати і досягнення конкретних результатів, і раціональність використання ресурсів, і дотримання стандартів якості. З іншого боку, відсутність однозначного терміну породжує плутанину: чи тотожні КПЕ сумарному переліку показників результативності, ефективності, якості, чи це окреме поняття? В різних відомствах і публікаціях терміни використовуються непослідовно. Іноді КПЕ трактують як будь-які показники діяльності органу, корисні для оцінки [226]. Часто під «ефективністю» розуміють ступінь

досягнення цілей, але інші користуються цим словом у сенсі продуктивності чи співвідношення витрат і результатів. Через це на практиці виникають ситуації, коли показники кількості виконаних заходів або розподілених коштів помилково подаються як КПЕ, хоча насправді не відображають кінцевий результат для суспільства.

Термінологічна невизначеність також проявляється у підміні понять цілей та показників. КПЕ за своєю природою мають слугувати індикаторами прогресу в досягненні стратегічних цілей організації. Проте на державній службі нерідко спостерігається ототожнення: конкретне завдання, наприклад, розробити програму, провести нараду, підготувати звіт, помилково сприймається як самодостатній показник ефективності. В результаті в планах роботи чиновників з'являються формальні «показники», що фактично є операційними заходами, а не виміром ефективності. Наприклад, як зазначає Хохлов В., завдання розробити та подати міністру пакет документів на виконання плану дій уряду може трактуватися як КПЕ, хоча по суті це опис процесу, а не критерій успішності політики [6]. Через таку плутанину істинні показники результативності, наприклад, рівень виконання урядового плану, досягнутий соціально-економічний ефект від реалізації програми, лишаються в тіні, тоді як увага зосереджується на проміжних технічних кроках. Українські фахівці, зокрема, Хохлов В., згодні, що впровадження КПЕ не має викривлювати сутність цих інструментів [6]. Тобто потрібна чітка ієрархія: місія органу – стратегічні цілі – ключові результати – конкретні індикатори їх досягнення. Поки ж понятійний апарат неусталений, ризик підміни кінцевих цілей бюрократичними показниками залишається високим.

Своєрідним симптомом термінологічних та методичних труднощів стала практика розробки типових переліків завдань і показників для різних категорій посад. Замість того, щоб дати чітке визначення КПЕ і навчити кожен орган розробляти власні релевантні індикатори, центральний регулятор –

НАДС – пішов шляхом уніфікації. Зокрема, було затверджено типові завдання і ключові показники для керівників державних органів (категорія «А»), а у 2023 році – для державних службовців категорій «Б» і «В». Формально це мало допомогти підлеглим і керівникам зрозуміти, що саме вимірювати. Проте виник ризик, що такі шаблони ще більше закріплять формальний підхід, за якого всі установи механічно застосовують однаковий набір індикаторів, не враховуючи своїх конкретних завдань. Науковці та практики застерігали, що КПЕ не можуть будуватися самі по собі безвідносно до стратегічних цілей організації [227].

Якщо ж система запроваджується «згори» як типовий блок показників, відірваний від реальної місії відомства, то це тільки посилює термінологічну та концептуальну невизначеність. В підсумку, різні державні органи досі по-різному розуміють і трактують поняття КПЕ: для одних це синонім будь-яких показників роботи, для інших - лише ефективність процесів. Це становище створює підґрунтя для подальших проблем практичного характеру, які розглянемо далі.

Наступною помітною проблемою у впровадженні КПЕ на державній службі є формалізм, який не тільки жодним чином не впливає на ефективність діяльності державних службовців, а в принципі дискредитує механізм КПЕ як такий. Багато державних службовців та керівників сприймають процедуру щорічного оцінювання як бюрократичний ритуал, що відволікає від основної роботи. В інформаційному просторі поширена думка, що оцінювання перетворилося на «ще одну непотрібну формальність, яка лише забирає цінний час і слугує черговою підставою преміювати обраних» [5].

Така оцінка недалека від істини: аналіз перших років впровадження нової системи у главі 1.3 показав, що майже всі службовці отримують позитивні оцінки, а негативні результати – величезна рідкість. Цей факт яскраво ілюструє формальний характер процесу: очевидно, що реальна продуктивність персоналу не може бути практично стовідсотково відмінною. Натомість така картина свідчить про заниження планок та уникання

об'єктивної оцінки. Керівники не наважуються виставляти підлеглим низькі бали, аби не псувати показники собі та іншим, а самі завдання виписуються завідомо так, щоб їх легко було виконати. У результаті інструмент, покликаний виявляти проблеми та стимулювати розвиток, перетворюється на ще один бюрократичний інструмент для звітування.

Така ситуація є наслідком цілої низки типових недоліків у постановці цілей і КПЕ на державній службі, який характеризується низкою типових структурних вад, що суттєво знижують результативність управлінських рішень.

По-перше, спостерігається дефіцит амбітності цільових установок: оперативні й стратегічні завдання формулюються переважно на рівні мінімально допустимих планових значень, що апріорі забезпечує їхнє номінальне досягнення, але не стимулює інноваційного розвитку чи якісних змін.

По-друге, відсутній належний механізм каскадування стратегічних орієнтирів [228]. Цілі вищого рівня не трансформуються у конкретизовані показники для кожної ланки управлінської ієрархії, внаслідок чого завдання керівників і підлеглих залишаються не синхронізованими, а структурні підрозділи формують ізольовані та часто несумісні системи метрик.

По-третє, бракує фокусу та чіткої пріоритизації. Так, державні органи схильні одночасно декларувати надмірну кількість напрямів діяльності, що призводить до невиправданого розростання переліку КПЕ. Контроль і досягнення десятків показників у паралельному режимі є практично неможливими, що породжує перевантаження управлінського персоналу процедурою планування та подальшого аналізу виконання.

По-четверте, контроль виконання залишається епізодичним і, здебільшого, обмежується річною атестацією. Відсутність регулярного моніторингу в реальному часі та своєчасних коригувальних заходів спричиняє кумулятивне накопичення відхилень, яке до завершення звітного періоду вже не піддається ефективному виправленню.

Нарешті, навіть формальне виконання КПЕ не гарантує матеріалізації суспільно значущих результатів: система обліковує виконання показників, однак їхній реальний вплив на якість публічних послуг або інституційну спроможність органів влади лишається мінімальним. Таким чином, існує нагальна потреба у переосмисленні підходів до формування, ієрархізації та моніторингу цілей і КПЕ з метою підвищення ефективності державного управління.

Виникає ситуація, за якої звітність показує 100% виконання плану, проте суспільно значущі проблеми як залишалися не вирішеними, так і залишаються. Глибинна причина згаданих явищ – орієнтація на процес, а не на результат у старій управлінській культурі. Українська державна служба донедавна успадкувала багато рис радянської бюрократичної системи, де цінувалося, в першу чергу, дотримання процедур і виконання розпоряджень згори.

Введення КПЕ мало перевести фокус на досягнення конкретних результатів, що важливі громадянам. Проте якщо загальна картина не змінена, впровадження лише окремого блоку КПЕ не дасть бажаного результату, адже ефективність системи залежить від комплексної трансформації управлінських процесів і узгодженості всіх її компонентів [6].

Так, без перегляду місії, цінностей та мотивації державної служби в цілому система КПЕ може дати збої або бути саботованою. На практиці так і стається, коли завдання для держслужбовців формулюються не від суспільно значущої мети, а виходячи з внутрішніх процесів відомства. Замість цілей, спрямованих на кінцевий результат, встановлюються цілі, спрямовані на процес. Розглянутий вище приклад із «розробкою документів для виконання плану» якраз ілюструє таку підміну – діяльність заради діяльності. Інший приклад – оцінювання роботи правоохоронних органів виключно за кількістю виявлених та розкритих правопорушень. Цей показник роками був ключовим для поліції чи прокуратури, але нині визнано, що кількісний метод не відображає реальної ефективності і навіть шкодить, стимулюючи приховувати

складні злочини заради статистики [229, с. 55]. Рахункова палата України також наголошує на необхідності відмовитися від такої практики показників заради показників [230, с. 63]. Отже, формалізм КПЕ проявляється як на рівні окремих завдань (коли зміст підміняється формою), так і системно (коли вся оцінка перетворюється на ритуал без суті).

Ще одна негативна тенденція – виникнення деструктивних відносин лояльності між керівником та держслужбовцем при встановленні показників [231]. Чинна модель оцінювання результативності державних службовців, заснована на спільному визначенні безпосереднім керівником і підлеглим річних завдань та ключових показників ефективності, містить істотний ризик зловживання дискреційними повноваженнями. За таких умов, керівники будуть пропонувати лояльним працівникам спрощені, легко досяжні КПЕ, тоді як співробітникам, котрі вважаються не лояльними – завищені й де-факто недосяжні показники. Таким чином, покликаний забезпечувати об'єктивність і неупередженість оцінювання, трансформується у засіб селективного стимулювання або санкціонування, що суперечить принципам доброчесного публічного управління.

Відповідно до статті 64 Закону України «Про державну службу» недосягнення встановлених КПЕ кваліфікується як юридично значуща підстава для звільнення посадової особи. Однак наявність такої норми породжує ризик інструменталізації механізму оцінювання: у науково-практичній літературі наголошується, що керівники можуть використовувати факт невиконання КПЕ як формальний привід для усунення «небажаних» співробітників із міркувань, не пов'язаних із їхньою професійною компетентністю, зокрема з політичних чи організаційних мотивів. Таким чином, дискреційність суб'єктів управління у процесі визначення та трактування результативності створює передумови для упередженого застосування дисциплінарних санкцій, що суперечить принципам об'єктивності та доброчесності державної служби і вимагає додаткових запобіжників з боку правового регулювання та інституційного контролю. За

умови, коли державний службовець усвідомлює, що підсумкова оцінка його діяльності зумовлена переважно суб'єктивним ставленням керівника, а не результатами праці, це призводить до суттєвої демотивації щодо підвищення фактичної ефективності. За такої ситуації суб'єкт публічної служби раціоналізує власну поведінку, установлюючи собі мінімально необхідні, безризикові цілі, уникаючи інновацій та зосереджуючись на підтриманні лояльності керівництва, а не на реалізації завдань, співвіднесених із стратегічними орієнтирами органу влади.

Такий інституційний формалізм формує замкнене коло, у якому як керівник, так і підлеглий зацікавлені вирішити питання КПЕ з мінімальними викликами. У підсумку задоволеними залишаються всі учасники внутрішньої адміністративної взаємодії, окрім суспільства, яке не отримує ані підвищеної якості публічних послуг, ані належної підзвітності з боку державної влади.

Варто згадати і про відсутність прозорості та відкритих даних щодо встановлених ключових показників. Громадські організації відзначають, що їм украй важко отримати доступ до інформації про конкретні показники, які прописуються державним службовцям, та результати їх виконання. Під різними приводами – конфіденційність, захист персональних даних – державні органи не публікують детальних звітів про індивідуальні КПЕ [231]. Через це зовнішній контроль за ефективністю системи оцінювання майже відсутній: важко оцінити, наскільки задані показники мотивують чиновників, чи дійсно вони пов'язані з цілями відомства. Закритість тільки сприяє тому, що КПЕ сприймаються як фікція: суспільство не бачить чіткої відповіді на питання, хто і за що отримав високу оцінку чи премію. В підсумку формується парадоксальна ситуація: з одного боку, за офіційними звітами має місце успішне виконання КПЕ, з іншого – реальні проблеми державним управлінням залишаються, а громадяни не відчувають покращення. Це суттєво підриває довіру як до системи КПЕ, так і до державної служби загалом. Насамкінець, перехід від традиційної бюрократичної моделі до управління за цілями з використанням КПЕ вимагає нових навичок у державних службовців.

Однією з причин вищезгаданих недоліків є недостатня кваліфікація та обізнаність персоналу щодо роботи з КПЕ. Сам факт існування в Рекомендаціях принципів SMART не вплине на результат, оскільки, використовуючи ці принципи, необхідно розуміти як правильно формулювати, визначати релевантні показники і оцінювати прогрес.

У минулому в державних органах не проводилися тренінги або навчання персоналу щодо розуміння необхідності КПЕ, правильності визначення цілей та показників, тому очікувати швидкого становлення культури КПЕ не є реалістичним. НАДС довелося фактично «з нуля» навчати державних службовців новим підходам. З наявної інформації, ми бачимо, що були намагання створити спеціальні курси підвищення кваліфікації з оцінювання результатів службової діяльності [52], публікувалися роз'яснення і посібники. В самому агентстві та його територіальних підрозділах регулярно проводили семінари для HR-менеджерів і керівників щодо впровадження нової системи [232].

У 2018–2019 роках, коли вперше запрацював механізм річного оцінювання, виникало багато запитань від органів влади, що саме і як потрібно робити. Серед цих питань ситуації, які не були чітко врегульовані спочатку: як встановлювати КПЕ при переведенні службовця на іншу посаду, як бути, якщо орган в стані реорганізації, що робити з показниками для новопризначених працівників тощо [64]. Необхідність детальних роз'яснень і постійних консультацій свідчить, що методичне забезпечення впровадження КПЕ було неповним і нечітким з самого початку. Інструкції та рекомендації носили загальний характер, не даючи відповідей на багато практичних аспектів, тому різні установи трактували їх по-своєму, часто помилково.

Незважаючи на попередній негативний досвід, НАДС намагався розвинути ідею методичних матеріалів для оцінки ефективності державних службовців. Наприклад, у 2017–2018 роках, згідно з Наказом НАДС від 30.03.2018 року № 74 “Про затвердження Методики складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного

службовця” використовувалось поняття “індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності” – за результатами оцінювання службовцю мали розробити план розвитку [233]. Однак механізм цих програм так і лишився декларацією і у 2020 році даний наказ втратив чинність [234]. З часом НАДС змістив акцент на визначення конкретних завдань і показників на наступний період, спростивши вимоги до індивідуальних планів розвитку. Втім, це лише частково вирішило проблему, адже якщо якість постановки КПЕ низька, то й план розвитку буде формальним.

Варто зауважити, що відсутність єдиної ІТ-платформи для моніторингу КПЕ також гальмувала процес. Лише останнім часом з’явилися ініціативи з автоматизації збору та відстеження показників. Зокрема, Міністерство цифрової трансформації наприкінці 2023 року анонсувало запуск системи “Дія.Офіс” – електронного сервісу моніторингу ефективності роботи посадовців [235]. Проте, як показав аналіз Постанови Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2023 р. № 1317 “Деякі питання цифровізації діяльності державних органів”, яким було запроваджено систему “Дія.Офіс”, на початкових стадіях впровадження сервіс розглядатиметься лише як механізм ідентифікації посадових осіб та канал взаємодії між державними службовцями і населенням [236].

Щоправда подальше вдосконалення “Дія.Офіс” полягає в тому, щоб прив’язати КПЕ чиновників до цифрової платформи, де в режимі реального часу буде видно прогрес їх виконання, а громадськість отримає можливість переглядати певні узагальнені показники. Цю ініціативу не було започатковано безпідставно: за даними Міністерства цифрової трансформації, наразі спостерігається неналежний рівень контролю з боку керівників за виконанням ключових показників ефективності підлеглими, що, у свою чергу, негативно впливає на досягнення очікуваних результатів [237]. Новий інструмент має заповнити цю прогалину. Водночас реакція експертного середовища на “Дія.Офіс” виявилась стриманою. Деякі посадовці висловили сумніви, чи не призведе це просто до дублювання існуючих процесів або

зайвого покарання виконавців за ті ж самі промахи. Наприклад, журналісти з'ясували, що в парламенті про КПЕ для народних депутатів узагалі поки не йдеться [238], а застосування подібного підходу до політичних посад наштовхується на конституційні обмеження. І хоча ідея цифрового контролю КПЕ виглядає прогресивно, її ефективність залежатиме від наповнення реальним змістом: чи будуть задані правильні показники, чи оновлюватимуться вони автоматично з достовірних джерел даних, чи будуть відкриті для суспільства результати.

Таким чином, навіть прогресивні ІТ-інструменти не вирішать проблем КПЕ, якщо не подолано глибинні методичні хиби – нечіткість цілей, формалізм і брак компетенцій самого персоналу державних установ, які безпосередньо будуть використовувати КПЕ.

З огляду на проведений аналіз міжнародної практики застосування КПЕ, низька підготовленість персоналу в Україні буде визначатися, перш за все, на змісті встановлюваних КПЕ. Без чітко зафіксованого термінологічного апарату, відповідальні особи можуть плутати показники результату і процесу, продуктивності і ефективності. Наприклад, у сфері надання адміністративних послуг ставити як КПЕ кількість виданих довідок чи проведених консультацій. Але з точки зору громадянина результатом є якість та зручність отримання послуги, а не сама кількість операцій. Однак такі більш складні для вимірювання категорії (як-от рівень задоволеності громадян, скорочення часу очікування тощо) можуть ігноруватися – через невміння їх відстежувати або відсутність даних. Причиною цього є недостатнє методичне керівництво з боку центрального органу. НАДС у своїх рекомендаціях хоч і визначив загальні вимоги, але не навів конкретних прикладів дієвих КПЕ для різних сфер. Таким чином, багато органів опиняться наодинці з цим завданням, маючи експертизи, що в свою чергу, створює умови, за яких державні органи будуть змушені звертатися до приватних консалтингових компаній, витрачаючи бюджетні кошти, або досягати показників зі своїх відомчих планів роботи, які існували раніше.

Наведені вище проблеми багато в чому пояснюють обережність і навіть опір частини державного апарату щодо впровадження КПЕ. Людський фактор відіграє вагомую роль: коли працівники не розуміють сенсу нововведення або побоюються його через можливі покарання чи додаткове навантаження, вони схильні саботувати або імітувати виконання. Система державної служби – це консервативне середовище, яке не змінюється швидко. Тож цілком прогнозовано, що одразу виникло чимало помилкових уявлень про оцінювання. Алюшина Н., Голова НАДС у 2018 році відзначала, що в суспільстві та самій службовій спільноті циркулює викривлене уявлення про саме оцінювання [239]. Потребувало спростування поширене хибне уявлення про те, що невиконання плану на 100% автоматично призведе до звільнення, або що працівники зобов'язані щоденно обчислювати власний рівень ефективності.

Поширення подібних міфів свідчить про недостатню ефективність комунікаційної складової реформи: значна частина державних службовців не сприйняла її позитивну мету — розвиток професійного потенціалу та підвищення мотивації, — натомість зосередилася на потенційних особистісних ризиках. У результаті сформувалася поведінкова модель, що ґрунтується на принципі мінімізації ризиків, описаному вище, яка передбачає уникнення ініціативності, відмову від додаткових обов'язків і прагнення до встановлення комфортних, не надто амбітних показників у домовленості з керівництвом. Хоча очікується, що зазначена проблема поступово втратить актуальність у зв'язку з підвищенням рівня професійної підготовки кадрів та поширенням практик успішного впровадження КПЕ, наразі вона залишається відчутною.

Для конкретизації окреслених проблем потрібно звернутися до досвіду окремих державних органів України, де запровадження показників ефективності відбувалося найбільш активно і показово. Насамперед це сфера публічних фінансів – Державна податкова служба України та Міністерство фінансів України, а також деякі інші центральні органи виконавчої влади, що стали “пілотними майданчиками” для нових практик.

Державна податкова служба була серед перших органів, які зіткнулися з впровадженням концепції КПЕ ще в середині 2010-х років. Зокрема, у 2016 році, в межах реформи тодішньої Державної фіскальної служби, Міністерство фінансів України у співпраці з Міжнародним валютним фондом та Інститутом податкових реформ ініціювало розробку системи ключових показників ефективності для ДФС [240]. У 2016 році було визначено стратегічні цілі діяльності на 2016–2017 роки, досягнення яких передбачалося через систему конкретних КПЕ, підібраних відповідно до основних напрямів роботи — зокрема, у сферах мобілізації доходів, підвищення якості обслуговування платників податків та протидії тіньовим економічним схемам. Визначені КПЕ були офіційно затверджені наказом Міністерства фінансів у вересні 2016 року. Того ж року міністр фінансів Олександр Данилюк направив затверджені показники на адресу голови Державної фіскальної служби Романа Насірова з метою їх практичного впровадження [241].

Попри те, що податкова служба отримала чіткі орієнтири ефективності, дану ініціативу не було доведено до системної реалізації. Після звільнення керівництва ДФС і політичних змін, КПЕ фактично відійшли на другий план. Надалі Державна податкова служба, виділена у 2019 році як окрема структура, продовжила працювати за традиційними планами та показниками, передбаченими бюджетними програмами і внутрішніми документами [242]. Державна податкова служба щорічно затверджує плани заходів з реалізації стратегічних цілей, а також здійснює щомісячне оприлюднення звітів щодо стану їх виконання [243].

З огляду на це, видається цілком доцільним і організаційно можливим інтегрувати до зазначених планів конкретизовані КПЕ та забезпечити регулярну публікацію інформації про ступінь їх досягнення у відповідних звітах. Чинне законодавство також не створює перешкод для впровадження такої практики: як уже зазначалося, стаття 44 Закону України “Про державну службу” передбачає обов’язкове щорічне оцінювання результативності, ефективності та якості службової діяльності

державних службовців. Проте, з огляду на відкрити в публічному просторі інформацію, на практиці податкова служба довгий час не демонструвала реального використання КПЕ. Тобто, внутрішні показники діяльності існували, але не були прив'язані до реальної результативності органу у широкому сенсі.

Спроби на законодавчому рівні «змусити» ДПС працювати за КПЕ теж поки не дали результату. У 2023 році було зареєстровано урядовий законопроект №9471 “Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оцінки ефективності роботи податкових органів”, що мав внести зміни до Податкового кодексу і запровадити офіційну оцінку ефективності роботи податкових органів на основі КПЕ [244]. Однак цей проєкт не було прийнято: Верховна Рада включила його до порядку денного у вересні 2024 р., але проєкт залишився без руху.

Експерти скептично оцінили цю ідею. Зокрема, Курілов Є. зазначив, що для ефективної роботи податкової не бракує нормативних інструментів – бракує їх належного застосування [59]. Інакше кажучи, за умов, коли Міністерство фінансів та Державна податкова служба досі не змогли забезпечити ефективне використання наявних механізмів оцінювання, ухвалення ще одного нормативно-правового акта навряд чи може суттєво змінити ситуацію саме по собі. Тим не менш, сам прецедент із законопроектом показовий, адже він засвідчив, що на найвищому рівні визнано проблему невиконання КПЕ у податковій сфері і шукають шляхи її вирішення.

Водночас Міністерство фінансів України - центральний орган, уповноважений формувати та реалізовувати державну фінансову політику - пройшло еволюційний шлях, позначений спробами й помилками у впровадженні системи КПЕ. З одного боку, Мінфін виступав активним промоутером цієї концепції, зокрема під час реформи Державної фіскальної служби у 2016 р. З іншого - інтеграція КПЕ у внутрішню діяльність самого міністерства наštовхнулася на характерні бюрократичні бар'єри.

Однією з інновацій стало запровадження в 2020 році контрактів з реформаторами – фахівцями, що залучалися на посади державної служби у рамках Проектного офісу реформ та інших програм. В цих контрактах визначалися особисті КПЕ спеціалістів і виплата бонусів за їх досягнення [245]. Зокрема, передбачалася можливість надбавки до зарплати за виконання індивідуальних КПЕ, а також преміювання за результатами оцінки [52]. Це був цікавий експеримент, покликаний привнести дух результат-орієнтованості в державну службу.

Однак, під час практичної імплементації такої ініціативи було виявлено низку проблем. Передусім, критерії формування КПЕ істотно відрізнялися між окремими департаментами Міністерства фінансів. Далі, сформувалася нерівність між працівниками-«реформаторами» та штатними державними службовцями, які виконували аналогічні завдання, але не мали можливості укласти відповідні контракти. Нарешті, через системні вади механізму оцінювання остаточне рішення щодо преміювання фактично залишалося на розсуд керівництва. Попри декларування індивідуальних КПЕ, наприкінці року премії отримували майже всі співробітники, незалежно від рівня виконання встановлених показників; негативних оцінок зазнавав лише незначний відсоток службовців [246].

Таким чином, фінальний розподіл заохочень мало відрізнявся від старої системи, де премія видавалася за фактом наявності економії фонду оплати праці або просто порівну. З позитивного досвіду Мінфіну можна відзначити хіба що окремі підрозділи, де керівники справді намагалися впровадити сучасне управління за цілями. Приміром, у 2019–2021 рр. в Міністерстві фінансів за підтримки проектів ЄС були розроблені рекомендації з розробки КПЕ для підрозділів внутрішнього аудиту та інших функцій [247, с. 3]. Ці рекомендації містили визначення КПЕ як міри досягнення цілей особою, групою чи організацією, пропонували конкретні показники. Наприклад, для внутрішнього аудиту – відсоток виконання плану аудиту, кількість впроваджених рекомендацій [248, с. 1, 7]. Однак вплив цих методичних напрацювань поки що обмежений, оскільки не всі органи їх реалізували.

Мінцифра хоч і з'явилося пізніше за інших (у 2019 році), одразу задекларувало нові стандарти ефективності та прозорості. У публічних заявах Мінцифри звучали ідеї впровадити КПЕ не лише для своїх працівників, а й загалом для всіх органів влади – зокрема, створити онлайн-інструмент для відстеження ефективності діяльності посадовців [238]. Таким проектом і стала згадана платформа “Дія.Офіс”.

Крім того, Мінцифра започаткувала “Індекс цифрової трансформації регіонів” – систему показників для оцінки успіху цифрових реформ в областях України [249]. У межах оцінювання ефективності діяльності Міністерства цифрової трансформації запропонований набір індикаторів поділяється на три категорії даних. По-перше, застосовуються бінарні показники, що відображають лише факт наявності чи відсутності певного результату і фіксуються у форматі дихотомічних відповідей “так / ні”, “виконано / не виконано”. По-друге, використовуються кількісні індикатори, які виражаються у числових величинах і забезпечують можливість вимірювати обсяги явищ, зокрема визначати кількість залучених осіб або кількість установ, охоплених відповідною е-послугою. Нарешті, до переліку входять якісні показники, спрямовані на фіксацію суб'єктивних оцінок користувачів електронних сервісів, що дає змогу дослідити рівень їхньої задоволеності та виявити потенційні напрямки для подальшого удосконалення цифрових адміністративних послуг [249, с. 20].

Команда Міністерства цифрової трансформації демонструє чітку орієнтацію на вимірювані стратегічні орієнтири, серед яких – повне переведення державних послуг у дистанційний формат та забезпечення високошвидкісним інтернет-зв'язком заздалегідь визначеної частки населення. Регулярне публічне оприлюднення проміжних результатів реалізації цих завдань засвідчує практичну ефективність застосування КПЕ у публічному управлінні за умови наявності політичної волі та належного розуміння їх змісту й ролі.

Водночас, навіть Міністерству цифрової трансформації доводиться шукати баланс між домінуванням кількісних індикаторів та досягненням якісних результатів. Як зауважує Рахункова палата на основі проведеного дослідження, саме по собі збільшення кількості запущених електронних сервісів ще не гарантує їхньої зручності чи популярності серед громадян [250]. Нерідко органи місцевого самоврядування демонструють «цифровий прогрес» лише у статистичних показниках, звітуючи про виконання КПЕ. Наприклад, відкриття центрів надання адміністративних послуг або підключення громад до мережі інтернет без забезпечення належної сталої роботи й ефективності цих рішень [251].

Тому Міністерство цифрової трансформації стикається з типовою для систем управління дилемою - забезпечити таке використання КПЕ, аби вони не перетворилися на самоціль. Запровадження платформи “Дія.Офіс” покликане запровадити єдиний реєстр КПЕ, щоб унеможливити статистичні маніпуляції та підвищити дисципліну усіх державних органів. Чи досягне ця ініціатива очікуваного результату, покаже подальша практика, однак уже тепер очевидно, що навіть у найпрогресивніших інституціях зберігається ризик формалізму, якщо КПЕ інтегруються без належного методологічного забезпечення.

Так, Державна митна служба може слугувати прикладом органу, де проблема КПЕ полягає радше у відсутності чітких показників, ніж у їх хибному використанні. Експерти ГО “Інститут аналітики та адвокації” та ГО “Технології Прогресу”, які готували звіт для Європейської комісії, відзначають, що станом на 2023 рік для митниці досі не було офіційно закріплено ясного переліку ключових показників ефективності її діяльності [252, с. 7]. Кожна митниця мала стандартні індикатори, такі як обсяги надходжень митних платежів, кількість виявлених порушень, середній час оформлення декларації тощо, але єдиної системи КПЕ, прив’язаної до стратегічних цілей митної політики, не існувало.

Лише нещодавно, у 2024–2025 роках, за підтримки ЄС та ГО “Технології прогресу” та ГО “Інститут аналітики та адвокації” проведено дослідження і підготовлено рекомендації щодо доцільності впровадження КПЕ для Державної митної служби [252, с. 18]. У цьому звіті наголошено, що показники ефективності мають охоплювати ключові напрями діяльності митниці, такі як забезпечення збору доходів, сприяння торгівлі, правоохоронна складова і бути вимірюваними та прозорими [252, с. 11].

Також, Кознова О. пропонує внести зміни до Митного кодексу, щоб узаконити процедуру оцінки роботи митних органів за КПЕ [253]. Тобто, митниця поки проходить той же шлях, що й податкова: від усвідомлення відсутності зрозумілих КПЕ до намагання їх сформулювати і закріпити нормативно.

У цьому контексті виокремлюють дві взаємопов’язані проблеми. По-перше, змістову: необхідно визначити, які саме показники слід вимірювати, щоб забезпечити справедливе та стимулююче оцінювання. По-друге, організаційну: потрібно встановити, ким здійснюватиметься оцінювання: внутрішніми чи зовнішніми суб’єктами, з якою періодичністю щорічно чи на постійній основі, а також які управлінські наслідки передбачені у разі невиконання ключових показників ефективності керівниками митної служби.

Проект закону №12360 “Про внесення змін до Митного кодексу України щодо оцінки ефективності та результативності діяльності митних органів”, зареєстрований у Верховній Раді України 25 грудня 2023 р. [72] наприкінці 2023 р., передбачає запровадження механізму регулярного оцінювання роботи митних органів на основі системи КПЕ. Метою такого оцінювання є отримання об’єктивної інформації про ступінь досягнення цілей державної митної політики, підвищення прозорості та підзвітності діяльності митної служби, підвищення ефективності її роботи, оптимізація процесів управління, а також удосконалення процедур митного контролю й оформлення та організаційної структури служби. Законопроект визначає проведення внутрішньої оцінки Державною митною службою на підставі КПЕ, що

встановлюються Мінфіном та зовнішньої оцінки незалежними експертами, визначеними урядом за участі міжнародних організацій ефективності діяльності митниці. КПЕ відіграють роль кількісних критеріїв вимірювання результативності роботи митних органів і повинні відповідати чітко визначеним вимогам: релевантності до покладених на службу завдань і відображення кінцевих результатів, однозначності й надійності визначення, можливості своєчасного відстеження прогресу, а також економічної ефективності за рахунок балансу між аналітичною цінністю отримуваної інформації та витратами на її збирання.

Наприклад, пропонується запровадити такі КПЕ, як середній час випуску товарів при імпорті та експорті; показники ефективності пост-митного контролю й контролю правильності визначення митної вартості; рівень дотримання службової дисципліни персоналу; та коефіцієнт гендерного балансу кадрів митної служби. Результати оцінювання передбачається використовувати у формуванні державної політики та управлінських рішень у сфері митниці, що підвищить прозорість і підзвітність митних органів та сприятиме ухваленню обґрунтованих управлінських рішень на основі отриманих даних.

Однак, все ще залишається ризик, що реалізація цих норм наштовхнеться на ті самі виклики, що ми розглянули: формалізм, саботаж, недоліки управлінської культури. Адже причина проблем використання КПЕ не тільки у відсутності законів чи правил, а в людському факторі та управлінських традиціях.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, доцільно констатувати, що жоден із розглянутих органів державної влади наразі не демонструє вичерпної та методологічно досконалої моделі застосування КПЕ. У Державній податковій службі відповідна система здебільшого зберігає декларативний характер, не виходячи за межі нормативних документів. У Міністерстві цифрової трансформації відчутний інституційний ентузіазм, однак бракує комплексної підтримки на рівні всіх структурних підрозділів.

Водночас, у митних органах методологічні засади впровадження КПЕ перебувають лише на етапі формування, що поки не дозволяє оцінювати їхню результативність у практичному вимірі.

Таким чином, з'ясовано, що запровадження КПЕ у державній службі України виявилось значно складнішим завданням, ніж здавалося на етапі планування реформи. На заваді стали як термінологічні та методологічні прогалини, так і організаційна культура держапарату, що чинить опір змінам.

Відсутність однозначного розуміння поняття КПЕ призвела до плутанини з показниками результативності, ефективності, якості; це ускладнило формування єдиних стандартів оцінювання. Типові проблеми реалізації КПЕ, такі як формалізм, поверховість, маніпулятивність проявилися вже в перші роки: завдання встановлювалися як самоціль, майже всі службовці отримували відмінні оцінки, негативні результати були винятком.

Отже, результати першого циклу впровадження засвідчили радше імітаційний, ніж справді цілеспрямований характер діяльності, що відповідає парадигмі управління за цілями. Пояснюється це передусім недостатньою готовністю кадрового складу, яка виявляється у браку компетентностей щодо формулювання ключових показників ефективності та психологічному опорі впровадженню інноваційних підходів. Додатковим обтяжливим чинником виступили недосконалість методичного супроводу і слабкий контроль з боку Національного агентства України з питань державної служби, внаслідок чого інструктивно-нормативні документи мали фрагментарний характер. Неоднозначність і неповнота цих вказівок, а також відсутність належних роз'яснень спричинили різнотлумачення та варіативність їх практичного застосування на місцях.

Практичні кейси в органах влади підтверджують ці висновки. Державна податкова служба, попри ранні спроби запровадити КПЕ, досі не використовує їх повноцінно для підвищення ефективності – радше звітує про виконання планів, не пов'язаних із кінцевими результатами.

Міністерство фінансів, задаючи тренд реформ, також зіткнулося з проблемою підтримки КПЕ в повсякденній роботі і забезпечення справедливого преміювання. Міністерство цифрової трансформації продемонструвало прогресивний підхід і технологічні рішення, але навіть воно вимушене долати спротив старої системи і стежити, щоб кількісні показники не затьмарили якісних цілей. Досвід Державної митної служби показав іншу сторону медалі – складність навіть визначити, що саме вимірювати, аби адекватно оцінити ефективність такого багатоаспектного органу, як митниця.

Отже, основні проблеми використання КПЕ в українській держслужбі можна звести до наступних. По-перше, понятійна і методична невизначеність: відсутність спільного розуміння суті КПЕ, чітких інструкцій і показових прикладів, що призвело до неправильного трактування і застосування. По-друге, формальність і поверховість впровадження: система запрацювала здебільшого без реального впливу на прийняття рішень та на результати роботи; оцінювання перетворилося на рутину з наперед позитивним результатом для всіх, що знецінює його сенс. По-третє, значна частина державних службовців не мала належної підготовки й мотивації працювати у форматі управління за цілями, надаючи перевагу збереженню статус-кво; унаслідок цього поширилися практики уникнення персональної відповідальності та маніпулювання КПЕ, зокрема заниження планових показників і формування «пірамід лояльності». По-четверте, виявлено істотні прогалини у методичному супроводі та координації: хоча НАДС і ініціювало впровадження нової системи, окремі етапи характеризувалися нестачею послідовності та наполегливості, що проявилось у тривалій відсутності уніфікованого ІТ-інструменту, обмеженому контролі якості встановлених КПЕ та недостатньо глибокому аналізі результатів оцінювання для своєчасного коригування цілей і показників.

Водночас наявні труднощі не засвідчують безнадійності ситуації. Ідентифікація та критичний аналіз виявлених дисфункцій становлять

необхідний первинний етап їх подальшого усунення. Уже фіксуються позитивні зрушення: удосконалюється нормативно-правова база, зокрема, оновлено методичні рекомендації, ініційовано законодавче врегулювання застосування КПЕ у податковій та митній сферах; підвищується прозорість і технологічність управлінських процесів завдяки таким проектам як “Дія.Офіс”; триває системна підготовка персоналу. Водночас успіх реформ визначатиметься усвідомленням того, що КПЕ самі по собі не здатні вирішити проблеми державного менеджменту за умови їх суто формального впровадження.

Потрібна трансформація управлінської парадигми: перехід від процесоорієнтованої до результатноорієнтованої культури, від страху санкцій — до мотивації покращувати показники задля суспільного блага. Допоки така зміна не відбудеться, КПЕ залишатимуться радше концептом, аніж дієвим інструментом. Утім поступ у цьому напрямі вже спостерігається, і подолання означених у дослідженні проблем є необхідною передумовою успішної імплементації концепції КПЕ у публічному секторі України.

3.2. Механізм вдосконалення та моніторингу ключових показників ефективності в органи державної влади України

У сучасних умовах, коли держава стикається з численними викликами, такими як забезпечення прозорості, підзвітності та раціонального використання ресурсів під час відсічі військовій агресії, впровадження ефективної системи моніторингу та вдосконалення КПЕ стає критичною необхідністю.

Одним з ключових аспектів актуальності є необхідність адаптації міжнародних стандартів та кращих практик до українських реалій. Впровадження та моніторинг КПЕ мають бути системними та

інтегрованими у всі рівні управлінських процесів, що дозволить забезпечити своєчасне виявлення проблем та прийняття коригувальних заходів. Це особливо важливо для України, де реформи державного управління мають на меті підвищення ефективності роботи державних органів та забезпечення високих стандартів надання публічних послуг.

Механізм вдосконалення КПЕ має включати не лише створення нових показників, але й регулярний перегляд та оновлення існуючих з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це дозволить забезпечити їх актуальність та відповідність стратегічним цілям держави. Крім того, ефективний моніторинг КПЕ є критичним для забезпечення прозорості та підзвітності державних органів перед громадянами.

Актуальність дослідження також підкріплюється необхідністю створення дієвої системи зворотного зв'язку, яка дозволить виявляти недоліки у роботі державних органів та оперативно їх усувати. У цьому контексті, механізм вдосконалення та моніторингу КПЕ має стати невід'ємною частиною стратегічного управління, що сприятиме підвищенню якості управлінських рішень та зміцненню довіри громадськості до державних інституцій.

Таким чином, опис механізму вдосконалення та моніторингу КПЕ в органах публічної влади України є надзвичайно актуальним і важливим для забезпечення ефективного функціонування державного управління, досягнення стратегічних цілей розвитку країни та підвищення рівня довіри громадян до влади. Це дослідження сприятиме створенню більш адаптивної, прозорої та результативної системи управління в Україні.

Практичний досвід країн із розвиненою системою державного управління демонструє, що впровадження КПЕ сприяє підвищенню результативності, прозорості та підзвітності органів влади перед суспільством. В Україні після 2014 року розпочався рух до впровадження принципів орієнтації на результат у діяльності органів влади.

Стратегії реформування державного управління та державної служби акцентують необхідність переходу від “процесного” контролю до управління за результатами, де ключову роль відіграє система показників ефективності. Так, введення директоратів політик у міністерствах у 2017–2018 рр. супроводжувалося впровадженням сучасних методів планування та оцінки, зокрема розробкою паспортів реформ із зазначенням показників виконання [254].

Як відзначив Пекар В., уряд почав поступово змінювати практику мікроменеджменту на систему чіткого розподілу відповідальності та ключових показників, які підлягають безперервному моніторингу [255]. Відповідні зміни було внесено до Регламенту Кабінету Міністрів та інших нормативних актів, що регулюють процес формування політики, аби впровадити принцип “спершу оцінити” та забезпечити доказовість у державному управлінні.

Разом з тим, упровадження КПЕ в публічному секторі нашою є певні виклики. По-перше, необхідно враховувати специфіку публічного управління: на відміну від бізнесу, де кінцева мета – прибуток, чітко вимірюється, державні органи мають множинні цілі, такі як суспільне благополуччя, якість послуг, законність, справедливість тощо, що ускладнює вибір показників і баланс між ними. По-друге, існує ризик надмірної бюрократизації процесу оцінювання: якщо система КПЕ впроваджена формально, без зміни культури управління, вона може перетворитися на додаткову звітність без практичного впливу на ухвалення рішень. По-третє, відправною умовою успіху є наявність достовірних даних та аналітичних інструментів для відстеження показників, що вимагає розвинених інформаційних систем та навченого персоналу.

Таким чином, для успішного функціонування механізму КПЕ важливими є інституційні умови. В Україні система органів публічної влади складається з різних гілок та рівнів – центральні органи виконавчої влади, місцеве самоврядування, інші державні інституції, що потребує узгодженості підходів до оцінювання ефективності. Однією з особливостей є те, що різні органи мають різні місії та показники успіху, тому універсальна система КПЕ

повинна бути достатньо гнучкою, аби врахувати специфіку кожного. Водночас, необхідним є певний рівень централізації координації – методичне керівництво та моніторинг з боку уряду, наприклад, через Міністерство фінансів чи Секретаріат Кабінету Міністрів, щоб забезпечити єдність підходів і порівнюваність результатів.

Під тиском необхідності підвищення підзвітності та в рамках євроінтеграційних зобов'язань Україна розпочала формування нормативної бази для оцінювання ефективності органів влади. Зокрема, було зареєстровано проєкти законів №12359 та №12360 від 25.12.2024, спрямовані на запровадження системи оцінки результативності для податкових та митних органів відповідно [256]. Комітет Верховної Ради з питань фінансів, податкової та митної політики у квітні 2025 р. рекомендував прийняти ці законопроєкти в першому читанні. Такий крок свідчить про перехід від відомчої ініціативи до законодавчого закріплення механізму КПЕ, що надалі може бути поширений і на інші органи виконавчої влади.

Для ефективного впровадження системи ключових показників ефективності доцільно застосувати поетапний підхід. Концептуальна модель побудови системи КПЕ, на наш погляд, має включати шість послідовних стадій, які забезпечують логічний цикл від визначення цілей до постійного вдосконалення і моніторингу.

1) Визначення цілей для органу влади

Першою стадією є визначення цілей, на якій здійснюється формування чітких стратегічних цілей органу влади або окремої програми/політики. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (принцип SMART). Встановлення зрозумілих цілей є основою, від якої залежить уся система КПЕ, оскільки кожен наступний показник повинен відображати прогрес саме в досягненні цих цілей. На рівні центральних органів влади цілями можуть бути, наприклад, підвищення якості надання адміністративних послуг, зменшення рівня корупції, прискорення економічного зростання у визначеній сфері тощо.

2) Розробка макро-КПЕ на основі визначених цілей

Після визначення цілей окремого органу, або державної програми ми пропонуємо другу стадію – розробка макро-КПЕ. Орган влади, на основі стратегічних цілей, визначає макро-КПЕ – ключові показники верхнього рівня, що відображають результати діяльності органу влади в цілому. Макро-КПЕ зазвичай пов’язані з показниками результату і впливу, тобто, що врешті досягнуто завдяки діяльності органу. Наприклад, для Міністерства освіти макро-КПЕ може бути - показник працевлаштованих випускників через 6–12 місяців після закінчення ВНЗ, для податкової служби – рівень добровільної сплати податків чи показник втрат податкових надходжень, для митниці – середній час митного оформлення або рівень виявлення контрабанди. Важливо, що макро-КПЕ обмежені невеликою кількістю найважливіших індикаторів, аби зберегти фокус уваги керівництва, та не витратити час на індикатори, які прямо не впливають на виконання стратегічних цілей.

3) Створення інформаційної інфраструктури для збору та обробки даних

Визначені показники повинні спиратися на надійну систему збору та обробки даних. На цій фазі створюється інфраструктура моніторингу: визначаються джерела даних для кожного КПЕ, встановлюються методики вимірювання та періодичність збору інформації. Може знадобитися вдосконалення існуючих або впровадження нових інформаційних систем, інтеграція баз даних різних відомств, автоматизація збору показників. Також визначаються відповідальні особи/підрозділи за збір і валідацію даних. На цьому етапі критично забезпечити достовірність і актуальність інформації, інакше вся система КПЕ буде піддаватися сумніву.

4) Розробка мікро-КПЕ для органу влади

Після налагодження збору даних здійснюється деталізація системи показників на нижчі рівні – мікро-КПЕ. Йдеться про показники ефективності для окремих структурних підрозділів, проектів, процесів чи навіть

індивідуальні КПЕ для співробітників, що сумарно впливають на досягнення макро-КПЕ. Принцип деривації показників означає, що кожний підрозділ отримує свої цілі та КПЕ, пов'язані з цілями вищого рівня. Наприклад, якщо макро-ціль митниці – скорочення часу випуску товарів, то мікро-КПЕ для відділів можуть стосуватися часу обробки декларацій конкретним постом, продуктивності інспекторів тощо. Розробка мікро-КПЕ повинна здійснюватися із залученням керівників середньої ланки і експертів відповідних напрямів, щоб показники були реалістичними та мотивуючими для персоналу.

5) Тестування та апробація визначених КПЕ

Перш ніж запровадити систему показників на постійній основі, особливо якщо вона нова, доцільно провести її апробацію. Тестування може відбуватися у форматі пілотного проекту на окремому регіоні, підрозділі чи протягом обмеженого періоду або здійснюватися моделювання за рахунок прогону даних минулих періодів через нові КПЕ для оцінки, як вони відображають діяльність. Мета цього етапу – виявити недоліки вибору показників, наприклад, чи немає побічних ефектів, коли задля досягнення КПЕ жертвують іншими важливими аспектами, чи не стимулюють показники небажану поведінку персоналу. Це явище відоме як закон Гудгарта, коли метрики, використовуються як цілі, що призводить до спотворення реального стану справ та перевірити, чи всі дані доступні і точні [257, с. 17].

Таким чином, наприкінці цієї стадії система КПЕ коригується: можуть переглядатися формули, цільові значення, додаються або вилучаються окремі показники, уточнюються методики збору даних.

6) Впровадження моніторингу за виконанням КПЕ

На останньому етапі система КПЕ інтегрується в постійну діяльність органу. Встановлюється регулярний моніторинг: збір даних за показниками щоденно, щомісячно, щоквартально – залежно від характеру КПЕ, підготовка звітів, доведення результатів до керівництва та персоналу.

Важливо запровадити механізм зворотного зв'язку: за результатами моніторингу проводяться наради, аналізуються причини відхилень від цільових значень, розробляються заходи реагування. Система КПЕ не повинна бути статичною – навпаки, вона сама потребує періодичного перегляду та вдосконалення. Зміни у стратегічних цілях, у зовнішньому середовищі або у внутрішніх процесах можуть вимагати коригування переліку КПЕ чи їхніх цільових показників.

Отже, шоста стадія перетворюється на безперервний цикл: результати моніторингу використовуються для оновлення цілей та планів, удосконалення як самої системи КПЕ, так і управлінських рішень.

Зазначена шестистадійна модель забезпечує системність підходу до побудови механізму КПЕ: від стратегічного планування до практичного використання даних для управління. Вона також відповідає циклу управління “планування – виконання – перевірка – дія” (PDCA), який широко застосовується у теорії менеджменту для постійного поліпшення процесів [258, с. 7].

При впровадженні та експлуатації системи КПЕ важливо обрати підхід до збору, обробки та аналізу інформації, який відповідатиме можливостям організації та забезпечить надійність оцінки. У сучасній практиці можна виокремити три підходи до моніторингу та оцінки виконання КПЕ: машиноцентричний підхід, людиноцентричний підхід та комбінований.

Машиноцентричний підхід передбачає максимальну автоматизацію процесів збору і аналізу даних, покладаючись на інформаційно-аналітичні системи, програмне забезпечення та алгоритми. Машиноцентричний (або технологічно орієнтований) підхід означає, що показники обчислюються і відслідковуються в режимі реального часу за допомогою електронних систем, без значного втручання людини. Перевагами є оперативність, об'єктивність за рахунок мінімізації людського фактору, можливість обробки великих масивів даних і використання сучасних інструментів, наприклад, бізнес-аналітика, штучний інтелект для прогнозування тенденцій.

Так, для моніторингу показників на митниці можуть використовуватися автоматизовані системи, що відстежують час проходження митних процедур, обсяг оформлених декларацій, кількість ризикових операцій тощо в режимі онлайн. Проте є і недоліки: чисто машинні метрики можуть не врахувати якісні аспекти, контекст виконання завдань; система може фіксувати аномалії, але не пояснювати причин [259, с. 128]. Крім того, розробка та підтримка складних ІТ-рішень потребує ресурсів і компетентного персоналу.

Людиноцентричний підхід, навпаки, робить акцент на участі людини в оцінюванні та інтерпретації результатів. При тому, що дані можуть збиратися автоматично як і при застосуванні машиноцентричного підходу, але ключову роль у аналізі відіграють експерти, керівники, аудитори, які здійснюють якісну оцінку досягнутих показників, дають їм інтерпретацію, враховують контекст та чинники, які не відображаються цифрами. Людиноцентричний підхід часто застосовується в сферах, де успіх важко виміряти кількісно – наприклад, у формуванні політики, дипломатії, регулюванні. Навіть якщо існують КПЕ, їх слід оцінювати з огляду на обставини: чи не були цілі завищеними, чи не вплинули зовнішні фактори у вигляді змін законодавства на результати. Перевага такого підходу – гнучкість та врахування комплексних критеріїв успіху, а також можливість коригувати оцінку за якісними показниками, такими як відгуки громадян, експертні висновки. Недоліком є суб'єктивність, оскільки різні експерти можуть по-різному трактувати результати, що впливає на єдність оцінки. Також людський аналіз є менш оперативним і масштабованим.

На наш погляд, найефективнішою стратегією є поєднання автоматизованих інструментів і людського аналізу. Комбінований підхід дозволяє отримати найкраще з обох світів: швидкість і точність машинного збору даних разом із глибиною експертної оцінки. У такій моделі інформаційні системи забезпечують збір основних кількісних показників і виявлення відхилень, а фахівці доповнюють це інтерпретацією, якісними індикаторами та експертними висновками.

Застосування комбінованого підходу особливо доцільне у публічному секторі, де окрім “твердих” цифр важливо врахувати суспільну думку, етичні аспекти, міжнародні стандарти. Наприклад, при оцінці ефективності митниці автоматизовано обчислюються кількісні КПЕ, такі як виконання плану надходжень, швидкість оформлення, кількість виявлених порушень, але остаточна оцінка включає зовнішній аудит за участю незалежних експертів, які аналізують якість роботи та довіру бізнес-спільноти. Такий підхід наразі і пропонується українськими реформами – зокрема, для митної служби передбачено поєднання внутрішнього (машиноорієнтованого на основі даних КПЕ) та зовнішнього (експертного) оцінювання. Комбінована модель підвищує достовірність моніторингу та знижує ризики однобічності, оскільки дані перевіряються і доповнюються людським контролем.

Вибір підходу залежить від зрілості організації, рівня розвитку її ІТ-інфраструктури та кадрового потенціалу. На початкових етапах впровадження КПЕ можливо доведеться більше покладатися на експертну оцінку через відсутність усіх необхідних даних в електронному вигляді. З розвитком систем електронного урядування, впровадженням сучасних інформаційних систем, баланс може зміщуватися в бік більшої автоматизації. Втім, у будь-якому разі, в державному управлінні зберігатиметься потреба в людському контролі та перегляді показників з огляду на суспільні пріоритети та етику.

Міжнародний і вітчизняний досвід впровадження систем оцінювання за допомогою КПЕ свідчить про низку наступних поширених помилок, які можуть звести нанівець очікувані переваги:

1) Нечіткий зв'язок КПЕ із стратегічними цілями

Іноді показники визначаються формально і не відображають реальних пріоритетів органу. Така розбіжність призводить до того, що досягаються значення КПЕ, але це не веде до бажаних змін чи покращень. На підставі аналізу міжнародного досвіду, проведеного нами у Розділі 2, робимо висновок про те, що шляхом подолання даної проблеми є гарантія того, щоб кожен КПЕ прямо корелював із конкретною ціллю або завданням стратегії. На етапі

розробки слід чітко окреслити, яка мета стоїть за цим показником і як його зміна сигналізує про успіх чи проблему, а також регулярно переглядати відповідність КПЕ актуальним цілям, особливо при змінах у державній політиці.

2) Занадто велика кількість показників

Надмірне прагнення виміряти усі показники породжує перенавантаженість КПЕ. Наслідком є розростання переліку КПЕ до десятків або й сотень метрик, що ускладнює збирання даних, підвищує витрати та розмиває стратегічні пріоритети. Унаслідок цього персонал дезорієнтується у великому масиві цифр, а менеджмент втрачає цілісне бачення стану організації [260].

Оптимізувати систему вимірювання допомагає принцип Парето: приблизно 20 % показників генерують до 80 % корисної управлінської інформації [261]. Тому на стратегічному рівні слід дотримуватися поміркованого набору метрик. Класична модель Balanced Scorecard прямо вказує, що доцільно обмежуватися приблизно двадцятьма показниками, розподіленими за чотирма перспективами [262, с. 110]. Галузеві керівні принципи йдуть ще далі: для міжорганізаційного порівняння і швидкого моніторингу рекомендують формувати компактне “ядро” з 5–10 КПЕ, залишаючи допоміжні індикатори для внутрішнього аналізу [263].

Крім кількісної оптимізації, важливо встановити ієрархію метрик. Так, важливо розмежовувати основні КПЕ, що безпосередньо відображають досягнення стратегічних цілей та допоміжні КПЕ, призначені для поглибленого аналізу. Така структуризація допомагає управлінцям зосередитися на «вітальних» показниках, не втрачаючи можливості деталізувати причини відхилень.

3) Нереалістичні або нечіткі цільові значення

Якщо встановлено надто амбітні, або навпаки, занадто легкі цілі за КПЕ, система втрачає сенс, оскільки або демотивує персонал недосяжністю, або не стимулює розвитку при досягненні легкої цілі. Так само, нечітко визначені

формули розрахунку КПЕ можуть призводити до різного трактування. На наш погляд, для того, щоб подолати цю проблему, потрібно застосовувати підходи бенчмаркінгу та експертних оцінок при встановленні цілей – цільові показники мають бути обґрунтованими, спиратися на аналіз історичних даних, міжнародних стандартів або середніх значень по галузі. Визначення КПЕ слід проводити із залученням виконавців, які зможуть вказати, чи є планка досяжною. Формули та методики розрахунку повинні бути детально задокументовані, щоб виключити неоднозначність.

4) Ігнорування якісних аспектів (зосередженість лише на цифрах)

Бувають випадки, коли заради досягнення числових показників страждає якість роботи або морально-етичні норми. Наприклад, орієнтир на кількість розглянутих звернень може спонукати до формального закриття звернення без реального вирішення проблеми. Важливо доповнити кількісні КПЕ якісними індикаторами та запобіжниками від зловживань. Має діяти правило, яке передбачає негайне врахування керівництвом сигналів падіння якості надання публічних послуг при зростанні кількості КПЕ.

5) Відсутність належної комунікації та мотивації

Іноколи персонал не розуміє суті запроваджених КПЕ, сприймає їх як додатковий тягар звітності або навіть загрозу, особливо якщо результати впливають на преміювання чи адміністративні рішення. В такому разі можливий пасивний опір: дані подаються недостовірно, показники саботуються. Саме тому, перш за все, потрібна роз'яснювальна робота. Керівництво повинно доносити до кожного працівника, що система КПЕ – це не каральний інструмент, а засіб розвитку і підвищення ефективності. У світовій практиці відомі кейси, коли правильно побудована внутрішня комунікація ламала опір.

Наприклад, одна технологічна компанія запровадила серію навчальних сесій і семінарів, щоб пояснити співробітникам нові КПЕ, навчити працювати з даними і використовувати їх для покращення своїх процесів. В результаті команди почали впевнено користуватися

показниками і самі шукали, як поліпшити результати [273]. Важливо підкреслювати, що КПЕ покликані виявляти проблемні місця і допомагати їх вирішувати, а не шукати винних.

Наступний крок у підвищенні якості комунікації щодо впровадження КПЕ є безпосереднє залучення персоналу до розробки показників, оскільки коли людина бере участь у визначенні цілей своєї роботи, вона краще розуміє логіку і приймає її. Таким чином, включення фахівців різних підрозділів міністерства до обговорення, які індикатори найкраще відображають їхній вклад у спільний результат, буде необхідним елементом при імплементації системи КПЕ в органи державної влади України.

б) Недостатній моніторинг та реагування

Навіть після запровадження КПЕ та збирання даних, належного використання інформації може не відбуватися. Керівники можуть переглядати формально раз на рік переглядати КПЕ, а в повсякденній роботі ними не керуватися.

Отже, потрібно вбудувати моніторинг КПЕ в регулярний управлінський цикл. Хорошою практикою є проведення періодичних щоквартальних нарад, де керівництво підбиває підсумки за ключовими показниками, виявляє негативні тенденції та затверджує план дій. Корисно створювати для менеджерів інформаційні панелі та цифрові дошки, де в режимі реального часу відображаються основні метрики підрозділу. Це дозволяє щодня бачити проблему, а не чекати початку звітного періоду.

Для впровадження такого підходу в органах влади варто офіційно закріпити процедури: наприклад, наказом встановити, що керівник щомісяця або щоквартально проводить колегію за показниками, готує довідку про причини відхилень і план коригувальних дій. Таку процедуру можна прописати в посадових інструкціях, щоб моніторинг став не опцією, а обов'язком, щоб негативні тенденції не замовчувались. Якщо, скажімо, кількість опрацьованих звернень зросла на 20%, але одночасно збільшилася кількість скарг на формальні відписки – такий сигнал має бути розглянутий негайно, а не через рік.

В розрізі цього питання головним чином є перехід до ситуації, коли КПЕ стануть приводом для діяльності. Опрацьовані дані щодо використання КПЕ повинні постійно обговорюватися і використовуватися для управлінських рішень. Для цього керівництву треба створити атмосферу, в якій аналіз показників – невід’ємна частина управлінської рутини.

7) Ізольованість системи КПЕ від інших процесів управління

Якщо система КПЕ функціонує відокремлено, не інтегрована в процеси планування, бюджетування, кадрової політики, її вплив буде обмеженим. З огляду на аналіз попереднього матеріалу, визначено, що єдиним вирішенням цієї проблеми стане прив’язка КПЕ до ключових управлінських циклів. Наприклад, при складанні бюджетних запитів орган повинен аргументувати їх показниками ефективності, результати КПЕ повинні враховуватися при оцінці керівників та продовженні їх контрактів, а стратегічне планування повинно базуватися на аналізі досягнутих показників попередніх періодів. Таким чином, КПЕ стане частиною системи прийняття рішень, а не паралельним вимірюванням.

Уникнення зазначених помилок значно підвищує шанси на успішне впровадження механізму КПЕ. В цілому слід дотримуватися принципу: система показників – це живий інструмент управління, а не статична бюрократична надбудова. Гнучкість, навчання, технологічна підтримка і лідерство керівників у використанні КПЕ є тими чинниками, що забезпечують поступовий перехід організації до культури управління на основі результатів.

Для ілюстрації практичного застосування описаного механізму розглянемо випадок впровадження КПЕ в діяльність Державної митної служби України, що наразі перебуває на етапі нормативного закріплення. Як згадувалося вище, наприкінці 2024 року було зареєстровано спеціальний законопроект №12360 «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо оцінки ефективності та результативності діяльності митних органів» [72].

Цей законопроект, паралельно з аналогічним щодо податкових органів (№12359), покликаний створити правові підстави для функціонування системи оцінювання роботи митниці на основі ключових показників

ефективності та встановити механізми моніторингу. Проектом закону у статті 554-1 Митного кодексу України запровадити дворівневу систему оцінки діяльності митних органів – внутрішню та зовнішню [72].

Згідно з частиною 2 статті 554-1 законопроекту, внутрішня оцінка здійснюється Державною митною службою на основі КПЕ, які розробляє і затверджує Міністерство фінансів. Внутрішня оцінка має охоплювати ключові напрями діяльності митниці, серед яких у частині 4 статті 554-1 проекту закону прямо зазначені: створення сприятливих умов для полегшення торгівлі та розвитку конкуренції; адміністрування митних платежів; захист суспільства, охорона здоров'я та довкілля, боротьба з незаконним переміщенням заборонених предметів (наркотиків, зброї тощо); організаційний розвиток митних органів [72]. Таким чином, законодавець визначає спектр сфер, у яких мають бути встановлені КПЕ для комплексного відображення місії митної служби – від сприяння легальній торгівлі до протидії правопорушенням і внутрішнього розвитку.

Згідно з частиною 6 статті 554-1, зовнішня оцінка здійснюється незалежними експертами, яких визначає Кабінет Міністрів за поданням міжнародних та іноземних організацій. Тобто, передбачається, що окрім внутрішнього моніторингу даних, буде проводитись періодичний аудит чи оцінювання сторонніми фахівцями, у тому числі за участі іноземних експертів. Мета зовнішньої оцінки – надати об'єктивну, неупереджену картину ефективності, впровадити найкращі світові практики та рекомендації. Зовнішні експерти будуть аналізувати діяльність митних органів, ймовірно, за власною методикою або ж спираючись на показники, визначені Кабінетом Міністрів України або Міністерством фінансів України, але з можливістю надання власних ширших висновків та рекомендацій.

Пункт 2 частини 2 Прикінцевих положень до законопроекту також містить пряму норму щодо орієнтації на міжнародні стандарти, оскільки Міністерству фінансів при визначенні КПЕ для митниці рекомендується врахувати Механізм вимірювання ефективності діяльності митних адміністрацій Всесвітньої митної організації (далі – WCO).

WCO розробила систему показників (Performance Measurement Mechanism, PMM) для оцінки роботи митниць, яка охоплює кілька вимірів ефективності, зокрема: сприяння торгівлі (швидкість та простота процедур, витрати часу і грошей на митне оформлення), забезпечення виконання митного законодавства (виявлення правопорушень, рівень дотримання), збір митних платежів (повнота і своєчасність надходжень), розвиток інституційної спроможності (професійність кадрів, антикорупційні заходи тощо) [264].

Важливим елементом запропонованого механізму є прозорість. Так, згідно з частиною 7 статті 554-1 законопроекту, внутрішня оцінка за результатами КПЕ буде формалізована у вигляді регулярних звітів Державної митної служби, які підлягають оприлюдненню на її офіційному веб-сайті. Аналогічно, Державна податкова служба оприлюднюватиме звіти щодо своїх КПЕ. Таким чином, громадськість і зацікавлені сторони отримають доступ до інформації про те, як митниця виконує свої завдання, що підвищує підзвітність органу перед суспільством.

Крім того, звітність за показниками буде корисною і для внутрішніх потреб – виявлення проблемних напрямів, обґрунтування управлінських рішень щодо перерозподілу ресурсів або змін процедур. Зовнішня оцінка, залучення незалежних експертів, ймовірно, також завершуватиметься публічним звітом чи висновками, що подаватимуться уряду і оприлюднюватимуться. Цей акцент на відкритості й підзвітності відповідає міжнародним підходам: у супровідних матеріалах до законопроекту щодо податкової сфери зазначено необхідність врахування найкращих світових методик оцінювання, зокрема, інструмент TADAT [266, с. 14] та рекомендації МВФ, ОЕСР при визначенні КПЕ [265, с. 3]. Таким чином, українські реформатори прагнуть впровадити показники, співставні з міжнародними стандартами, що підсилює довіру до результатів оцінювання.

Цікавим аспектом, закладеним у статті 346-2.6 законопроекту №12359 “Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оцінки ефективності та результативності діяльності податкових органів”, є встановлення

взаємозв'язку між індивідуальним оцінюванням службовців і загальною оцінкою діяльності служби [71]. Хоча стосовно митниці прямо про це в законопроекті №12360 не згадується, логіка підказує, що подібний принцип може бути реалізований і там: результати КПЕ органу мають враховуватися при оцінюванні керівників митниць та відповідальних посадових осіб. Це створює вертикаль інтеграції КПЕ: від рівня окремого працівника до рівня всієї служби, що узгоджується з концепцією макро- та мікро-КПЕ, розглянутою вище. Такий підхід допомагає уникнути ситуації, коли окремі співробітники оптимізують свою діяльність на шкоду загальному результату органу.

Таким чином, імплементація механізму КПЕ в митниці, як передбачається, матиме кілька позитивних наслідків. По-перше, управління митницею стане більш орієнтованим на кінцевий результат (полегшення торгівлі, захист інтересів держави) замість формального виконання процедур.

По-друге, зросте рівень дисципліни і мотивації персоналу, адже буде чітко видно, яких показників необхідно досягти і де є відставання. По-третє, завдяки зовнішньому оцінюванню впровадиться елемент незалежного аудиту, що зменшить ризики приховування проблем та «прикрашання» внутрішніх звітів. Водночас, не слід недооцінювати і потенційні виклики. Серед них:

1. Необхідність швидко розробити й затвердити перелік конкретних КПЕ для всіх зазначених напрямів діяльності митниці (це завдання ляже на Мінфін та Держмитслужбу). Якщо цей перелік буде невдалим або неповним, система може стартувати з помилками.

2. Для деяких показників доведеться вдосконалювати програмне забезпечення митниці, впроваджувати нові модулі звітності, навчати персонал користуватися ними.

3. Зовнішнє оцінювання потребуватиме чіткого визначення критеріїв, за якими працюватимуть експерти, аби їх висновки були об'єктивними та сприйнятими нашими інституціями. Тут важливо встановити довірливу співпрацю і врахувати рекомендації без сприйняття їх як зовнішнього втручання.

4. Митниця – достатньо велика структура зі своєю усталеною культурою. Запровадження нової системи оцінки може зіштовхнутися з пасивним опором, особливо якщо працівники побоюватимуться, що показники використовуватимуться лише карально. Тому менеджменту слід буде приділити увагу роз’ясненню переваг: що КПЕ допоможуть виявити потреби в ресурсах, обґрунтувати підвищення зарплат або спрощення процедур, тобто вигода буде і для персоналу.

5. Важливо, щоб ініціатива не залишилася разовою кампанією. Потрібні будуть подальші кроки: затвердження методик, підзаконних актів, можливо, створення окремого підрозділу в структурі митниці чи Мінфіну, відповідального за координацію впровадження КПЕ, навчання кадрів, періодичний перегляд показників.

Попри ці виклики, загалом законопроект №12360 можна оцінити як прогресивний крок до модернізації публічного управління в Україні. Він закладає основу механізму постійного вдосконалення: спочатку визначити, що і як вимірювати, потім виміряти, проаналізувати, оприлюднити і на основі цього коригувати діяльність. Це відповідає як розглянутій вище концептуальній моделі «фази цілі – КПЕ – дані – моніторинг», так і кращим світовим практикам.

Показово, що законодавці усвідомили необхідність законодавчо примусити відомства працювати за КПЕ, адже добровільні ініціативи минулих років (наприклад, спроби Мінфіну у 2016 р. впровадити КПЕ для Державної фіскальної служби) не дали сталого ефекту. Тоді передбачалося, що КПЕ стануть основою реформи ДФС і зменшать корупцію, підвищать якість сервісів [241], але без закріплення на рівні закону ця система не отримала належного продовження. Наразі, маючи підтримку парламенту, механізм КПЕ може перейти з площини ідей у практичну площину, починаючи з митниці та податкової як пілотних сфер.

Отже, механізм вдосконалення та моніторингу ключових показників ефективності в органах публічної влади України – це багатокомпонентна система, що поєднує методологічні, технічні та організаційні елементи. Український контекст додає до загальносвітових підходів свої особливості: необхідність

перебороти інерцію старих бюрократичних практик, вибудувати довіру до нових інструментів, врахувати чинники перехідного періоду та обмежені ресурси. Впровадження КПЕ не є самоціллю, а слугує засобом досягнення більш ефективного, прозорого і орієнтованого на громадян державного управління. При правильній реалізації – дотриманні шести фаз розбудови системи, використанні збалансованого (комбінованого) підходу до оцінювання, уникненні типових помилок – КПЕ можуть стати індикаторами змін, які сигналізуватимуть про прогрес реформ та показуватимуть, де потрібні додаткові зусилля. Приклад митної служби показує, що навіть такі традиційно консервативні структури можуть бути поступово втягнуті в орбіту сучасного менеджменту на основі показників. Надалі важливо забезпечити поширення цього досвіду й на інші сфери публічної влади України – від освіти і медицини до правоохоронних органів – з урахуванням їх специфіки, щоб загальна система державного управління стала більш результативною та підзвітною суспільству.

3.3. Прогнозування результатів та оцінка потенційних ризиків впровадження ключових показників ефективності в органи державної влади України

Очікувані результати від цього процесу впровадження КПЕ включають значні покращення у кількох ключових сферах. По-перше, це підвищення ефективності роботи державних органів через точніше вимірювання їхньої діяльності, що сприятиме прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. По-друге, впровадження КПЕ має забезпечити більшу підзвітність і прозорість роботи органів публічної влади, що, в свою чергу, підвищить довіру громадян до державних інституцій. По-третє, використання КПЕ сприятиме більш раціональному використанню державних ресурсів, оптимізації процесів та зниженню витрат.

Проте, процес впровадження КПЕ несе з собою й певні ризики, які необхідно враховувати для досягнення успішних результатів. Один із основних ризиків полягає у можливому опорі з боку працівників державних органів, які можуть побоюватися змін або не розуміти користь від впровадження КПЕ. Це може призвести до формального підходу до виконання нових вимог, що знижує їхню ефективність.

Інший важливий ризик пов'язаний з можливістю неправильної або некоректної інтерпретації даних, отриманих за допомогою КПЕ. Це може відбутися через недостатню підготовку персоналу або відсутність чітких методологічних вказівок щодо використання та аналізу показників. Також існує ризик того, що впровадження КПЕ буде здійснюватися без урахування специфіки національного контексту, що може призвести до неефективності системи в цілому.

Для мінімізації цих ризиків необхідно забезпечити належну підготовку персоналу, розробити детальні методичні рекомендації та адаптувати міжнародний досвід до українських реалій. Важливо також залучити зацікавлені сторони до процесу впровадження КПЕ, що сприятиме їхньому кращому розумінню та прийняттю.

Упровадження системи КПЕ в органах державної влади є прикладом управлінської інновації, успіх якої залежить від багатьох чинників. Тому перед реалізацією такого проєкту важливо здійснити науково обґрунтоване прогнозування очікуваних результатів. Прогнозування у публічному секторі традиційно базується на аналізі аналогічних практик в інших країнах, експертних оцінках та сценарному підході, що дозволяє врахувати невизначеність майбутнього розвитку [267; 268, с. 269]. Зокрема, сценарний метод широко використовується для оцінки впливу управлінських нововведень: формуються альтернативні сценарії (оптимістичний, реалістичний, песимістичний), які відображають різні умови впровадження та рівень досягнення цілей. Такий підхід дає змогу проаналізувати спектр можливих наслідків і підготувати плани дій на випадок різних варіантів розвитку подій.

Теоретичною базою прогнозування результативності управлінських інновацій є концепції нового публічного менеджменту, які наголошують на необхідності переходу від управління процесами до управління результатами [268, с. 268]. Відповідно до цих підходів, ефективність органів влади має вимірюватися на основі досягнення конкретних цілей та створення цінності для громадян, а не лише на підставі витрат ресурсів. Як відзначає Бойль Р., використання системи показників ефективності дозволяє прив'язати діяльність установ до суспільно значущих результатів і оцінювати, наскільки успішно ресурси перетворюються на послуги та результати, що відповідають потребам громадян [269, с. 35]. Такий перехід до управління за результатами потребує розробки чітких КПЕ, пов'язаних зі стратегічними цілями організації, і відповідного прогнозування їх впливу.

Прогнозуючи наслідки впровадження КПЕ, необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх належать інституційна спроможність органу влади, готовність керівництва та персоналу до змін, наявність необхідних інформаційних систем тощо. Зокрема, готовність організації до впровадження системи вимірювання результативності можна оцінити через аналіз наявної культури управління, рівня компетентності працівників у сфері стратегічного планування та моніторингу, а також через наявність процедур планування і оцінювання виконання завдань. Якщо в організації вже впроваджено елементи управління за цілями або збалансованої системи показників, прогнозований ефект від КПЕ може бути вищим, оскільки існує базис для сприйняття нових практик. Навпаки, за відсутності культури вимірювання результатів або при негативному сприйнятті оцінювання ефективності, впровадження КПЕ може стикнутися з опором і дати скромніші результати.

Зовнішні чинники прогнозування включають нормативно-правове забезпечення та загальні тенденції розвитку публічного управління.

Одним із ключових елементів теоретичного обґрунтування прогнозу є ув'язка КПЕ зі стратегічними цілями і програмними документами розвитку. За методологією OECD та SIGMA, впровадження результативного управління в публічному секторі повинно здійснюватися в рамках стратегічного планування: цілі органів влади мають бути конкретизовані через показники результативності, досягнення яких піддається моніторингу. В українській практиці це відображено у вимогах НАДС, які передбачають, що завдання і КПЕ державного службовця визначаються з урахуванням стратегічних документів державного або регіонального рівня, річного плану роботи відповідного органу, положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій [64]. Такий підхід забезпечує вертикальну інтеграцію показників: від загальнодержавних пріоритетів до індивідуальних завдань посадовців. У прогнозованому аналізі це дозволяє очікувати, що впровадження КПЕ сприятиме кращому досягненню стратегічних цілей за умови їх чіткого визначення і наявності політики моніторингу.

Загалом, теоретичне підґрунтя прогнозування результатів впровадження КПЕ спирається на поєднання дизайн-наукового підходу та емпіричних даних про результати подібних реформ. Науковці підкреслюють, що в умовах складних управлінських інновацій, як-от впровадження системи показників у державному управлінні, прогнози не можуть бути точними й однозначними. Тому важливо формувати альтернативні сценарії розвитку подій та проводити аналіз чутливості – оцінювати, як зміна певних припущень, таких як рівень підтримки керівництва, фінансування, спротив персоналу тощо вплине на кінцеві результати. На базі проведеного дослідження, ми можемо розглянути три основні версії впровадження КПЕ в органи державної влади України - оптимістичний, реалістичний та песимістичний.

У межах оптимістичного сценарію передбачається, що впровадження механізму КПЕ відбуватиметься швидкими темпами за активної підтримки керівництва держави та без суттєвого опору з боку бюрократичного апарату.

Такий сценарій є можливим виключно за наявності сильної політичної волі центральних органів влади. Уряд чітко декларує пріоритет підвищення ефективності державного управління, а керівники міністерств і відомств особисто залучені до процесу імплементації КПЕ. Усі необхідні нормативно-методичні документи оперативно ухвалюються та доводяться до відома органів влади. На центральному рівні створюється координаційний орган або робоча група за участі НАДС, Секретаріату Кабінету Міністрів, Міністерства фінансів тощо, який методично супроводжує впровадження КПЕ, забезпечує навчання кадрів і моніторинг прогресу. Посадові особи органів влади, завдяки проведенню роз'яснювальної роботи і тренінгів, розуміє цілі нововведення і, тому мотивовані брати участь у формуванні та досягненні показників.

У результаті в оптимістичному сценарії вже в короткостроковій перспективі (1–2 роки) спостерігається помітне підвищення продуктивності роботи державних органів: керівники всіх рівнів починають приймати рішення на основі даних про виконання КПЕ, ресурси перерозподіляються на пріоритетні напрямки, ефективність виконання завдань зростає. Покращуються показники якості публічних послуг та задоволеності громадян, підвищується рівень довіри до державних інституцій. Міжнародні оцінки ефективності української державної служби також демонструють позитивну динаміку: у відповідних рейтингах на кшталт індексу InCiSE Україна починає підніматися завдяки прогресу в сфері управління результативністю.

Таким чином, оптимістичний сценарій передбачає успішну реалізацію реформи з мінімальними затримками та повноцінним досягненням заявлених цілей – формування ефективної, підзвітної та результативної системи публічної служби.

У реалістичному (поміркованому) сценарії розвиток подій відбувається змішаним чином: впровадження КПЕ просувається, але неоднорідно і з подоланням окремих труднощів. Передбачається, що політична підтримка

реформи в цілому є присутньою, проте може коливатися залежно від зміни урядових пріоритетів або кадрових перестановок. Нормативна база для КПЕ впроваджується поступово: спочатку розробляються методичні рекомендації, дорожні карти від окремих недержавних організацій та експериментальні проекти в окремих органах, і лише після оцінки їх результатів відбувається масштабування на всю систему органів державної влади. Керівники багатьох державних органів формально підтримують ідею КПЕ, але не завжди приділяють достатньо уваги практичному втіленню – у деяких відомствах спостерігається формальне ставлення без глибокої інтеграції КПЕ в управлінські процеси [270, с. 33].

Посадові особи частини органів влади сприймають нову систему з обережністю: існує певний пасивний опір на рівні середньої ланки менеджменту через побоювання додаткової роботи, страх оцінювання. У таких умовах прогнозується, що результати впровадження КПЕ будуть помірними. В перші 2–3 роки реформи центральні органи влади запровадять систему планування завдань і показників для своїх структурних підрозділів та працівників, проте якість цих показників може відрізнятись.

Деякі міністерства розроблять більш якісні КПЕ, пов'язані з їхньою стратегічною місією, інші ж обмежаться загальними показниками, що мало впливатимуть на реальне вдосконалення роботи. Загальна результативність державного управління дещо покращиться: з'являться приклади підвищення ефективності в окремих сферах, наприклад, скорочення часу розгляду адміністративних послуг, економія бюджетних коштів завдяки оптимізації процесів тощо. Однак ці позитивні зрушення будуть неоднорідними – успіх залежатиме від ентузіазму локальних керівників та специфіки органів. На місцевому рівні реалістично очікувати повільнішого прогресу: впровадження КПЕ там почнеться пізніше і зіткнеться з браком досвіду та ресурсів, тому суттєві результати проявляться лише в середньостроковій перспективі. В цілому, реалістичний сценарій означає часткове досягнення цілей реформи: система КПЕ буде запущена і функціонуватиме, але її ефективність

потребуватиме подальшого вдосконалення. Надалі знадобиться аналіз допущених помилок і коригування курсу, щоб перейти від формального виконання вимог до справжнього управління за результатами.

Песимістичний розвиток подій передбачає, що впровадження КПЕ наштовхнеться на серйозні бар'єри і не принесе очікуваних позитивних змін або навіть матиме негативні наслідки. У цьому сценарії можливий брак реальної політичної підтримки. Реформу задекларують на політичному рівні, але перенавантаження роботи уряду через російську агресію, особисте нерозуміння важливості та загальний скепсис щодо впровадження КПЕ серед посадовців може призвести до втрати мотивації рухатися в напрямку практичної імплементації КПЕ.

Нормативно-правові акти можуть залишитися на папері – формально ухвалені, але без належних механізмів реалізації та контролю. Координація впровадження слабка через відсутність єдиного центру прийняття рішень щодо впровадження КПЕ, який буде відповідальним за методичну підтримку. Внаслідок чого органи будуть діяти розрізнено. Більше того, у багатьох державних органах виникатиме прихований або відкритий опір, оскільки керівники середньої ланки і рядові службовці сприйматимуть КПЕ як додаткове навантаження або загрозу, наприклад, побоюються, що за невиконання показників будуть покарані, звільнені чи позбавлені премій.

Можливе явище “прикрашання”, маніпулювання даними, встановлення для себе надто легких цілей або звітувати лише про успіхи, замовчуючи проблеми звітності задля уникнення негативних наслідків,. Подібні дисфункціональні практики впровадження КПЕ описані в низці досліджень: надмірна орієнтація на показники може призвести до тунельного бачення, коли увага концентрується тільки на тому, що вимірюється, на шкоду іншим важливим аспектам роботи [271, с. 7; 268, с. 268]. Так, у ряді країн фіксували випадки, коли в гонитві за показниками чиновники жертвували якістю або етикою роботи – класичний приклад “виконання плану ціною викривлення мети” (в англійській літературі відомий як *phenomenon of “hitting the target, but missing the point”*).

Для песимістичного сценарію характерно, що через 2–3 роки після оголошення реформи в Україні не буде суттєвих покращень у діяльності органів влади: показники, які вони звітують, або надто тривіальні, або масово перевиконуються, або взагалі ігноруються в реальній управлінській діяльності. Центральні органи влади можуть формально запровадити КПЕ, але продовжувати працювати за старою процедурною логікою, а на місцевому рівні більшість громад не відчує жодних змін у якості послуг. Зрештою, ініціатива може дискредитувати себе: КПЕ сприйматимуться як чергова бюрократична вимога, що не дає реальної користі. Такий результат не лише нівелює потенційні вигоди, а й створює ризики погіршення морально-психологічного клімату в колективах через розчарування або несправедливі оцінки та втрати довіри громадян, якщо обіцяне підвищення ефективності не сталося. Песимістичний сценарій, отже, є застереженням, яке підкреслює необхідність проактивно управляти ризиками та перепонами, щоб його не допустити.

Викладені сценарії є аналітичним інструментом для прогнозування: реальний перебіг подій може включати елементи кожного з них. Проте їх розгляд дає розуміння діапазону можливих результатів – від значного підвищення ефективності публічної служби до нівелювання позитивного ефекту через опір і формалізм. На основі цих сценаріїв далі буде здійснено прогноз конкретних змін на різних рівнях влади та аналіз ризиків, які впливатимуть на реалізацію того чи іншого сценарію.

Водночас, аби перейти від сценарного моделювання до практичного передбачення наслідків реформи, доцільно конкретизувати, яких саме змін зазнають центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та інші учасники системи публічного адміністрування в разі впровадження системи КПЕ.

Впровадження механізму КПЕ у центральних органах виконавчої влади, міністерствах, відомствах, інших ЦОВВ прогнозовано призведе до ряду якісних змін в системі управління.

Перш за все, очікується посилення стратегічної орієнтації діяльності центральних органів. Оскільки КПЕ мають бути безпосередньо пов'язані з цілями та пріоритетами урядової політики [64], процес їх визначення змусить відомства чіткіше формулювати свої цілі та узгоджувати оперативні плани з урядовими стратегічними документами. Це сприятиме кращій координації між міністерствами: напрями роботи, закріплені в стратегіях, отримають вимірювані індикатори прогресу, що уможливить регулярний моніторинг виконання урядових програм Секретаріатом Кабінету Міністрів і, за потреби, коригування політики.

За умови належного впровадження КПЕ, кожне міністерство розробить набір показників ефективності по своїх ключових функціях. Наприклад, для Міністерства охорони здоров'я це можуть бути індикатори охоплення населення медичними послугами і показники здоров'я, для Міністерства інфраструктури – індикатори стану та розвитку транспортної мережі, швидкості логістики тощо.

Дані про досягнення цих КПЕ, агреговані на рівні уряду, дадуть цілісну картину прогресу країни за основними напрямками державної політики. Таким чином, в середньостроковій перспективі центральні органи влади України стануть більш підзвітними як перед урядом, так і перед громадськістю за кінцеві результати своєї діяльності.

По-друге, очікуваною зміною є підвищення внутрішньої ефективності та дисципліни виконання завдань на рівні центральних органів влади. У центральних апаратах міністерств впровадження КПЕ, ймовірно, супроводжуватиметься розбудовою інформаційних систем для збору та аналізу даних про виконання завдань.

За оптимістичного і частково реалістичного сценарію, до процесу активно залучаються підрозділи внутрішнього моніторингу та впроваджується сучасне програмне забезпечення, наприклад, єдина платформа або модуль HRMIS для оцінювання службової діяльності. Це дозволить автоматизувати збір статистики, готувати аналітичні дашборди для керівництва в режимі

реального часу та оперативно виявляти відхилення. Як наслідок, покращаться такі показники, як своєчасність виконання урядових доручень, дотримання бюджетної дисципліни, продуктивність апарату.

У міжнародному контексті такі зміни відповідають поширеним практикам: багато країн OECD застосовують річні перформанс-контракти для керівників державних органів, де прописані КПЕ, і звітують про їх виконання в уряді або парламенті [267]. Україна, впроваджуючи подібний механізм, підвищить відповідальність керівників ЦОВВ за результати – очікується, що за високі досягнення будуть винагороди у вигляді премій, кар'єрного зростання, а за систематичне невиконання – управлінські рішення, як от додаткове навчання, ротація або інші заходи впливу.

По-третє, на центральному рівні прогнозується позитивний вплив КПЕ на прозорість та публічну звітність державного управління. КПЕ, агреговані на рівні міністерств, можуть стати частиною публічних звітів уряду, доповнюючи традиційні звіти кількісною оцінкою досягнень. Наприклад, уряд у річному звіті перед Верховною Радою може наводити інформацію про відсоток виконання планових показників у пріоритетних реформах, про динаміку основних індикаторів ефективності в різних галузях, таких як освіта, економіка, соціальний захист тощо. У такий спосіб посилиться підзвітність виконавчої влади перед суспільством: громадськість і експерти зможуть краще оцінити, які міністерства та програми дають результат, а де є проблеми. Міжнародний досвід показує, що оприлюднення перформанс-даних стимулює уряди працювати краще, але також несе ризик неправильного тлумачення цифр або спрощення оцінок [272, с. 969]. Отже, українському уряду слід буде впроваджувати практики публічного звітування про КПЕ обережно, супроводжуючи дані детальним поясненням контексту, щоб уникнути хибних висновків.

Вплив упровадження КПЕ на місцевий рівень, тобто виконавчі органи місцевого самоврядування, місцеві державні адміністрації до їх ліквідації в ході реформи, матиме свої особливості, зумовлені децентралізацією та різним рівнем спроможності громад.

По-перше, застосування КПЕ на рівні громад сприятиме підвищенню інституційної спроможності місцевого самоврядування. Керівники громад отримають більш структурований інструмент контролю за роботою підлеглих і підрозділів. Коли для кожного відділу будуть встановлені конкретні показники, наприклад, відсоток охоплення дітей дошкільною освітою, середній час розгляду звернення мешканця, з'явиться можливість виявляти слабкі ділянки в роботі апарату і вживати заходів для виправлення ситуації. Крім того, такі вимірювані критерії спонукатимуть місцевих посадовців орієнтуватися на результат для громади, а не лише на дотримання формальних процедур.

Вимірювання якості послуг і ефективності використання ресурсів, таких як якість водопостачання, стан доріг, ефективність бюджетних видатків, дозволить більш успішним громадам підтверджувати свою спроможність, а відстаючим – отримувати сигнали про необхідність змін. У довгостроковій перспективі це посилить диференціацію громад за рівнем ефективності та може слугувати основою для ухвалення рішень про додаткову державну підтримку чи втручання у випадку нездатності окремих громад забезпечувати належний рівень послуг.

По-друге, впровадження КПЕ на місцевому рівні позитивно вплине на якість надання адміністративних та соціальних послуг населенню. Оскільки місцеві показники ефективності безпосередньо стосуються задоволення потреб громади, їх моніторинг виявлятиме, де саме потрібні покращення. Прогнозується, що громади почнуть порівнювати свої показники з середніми по області чи країні (бенчмаркінг) і переймати кращі практики. Наприклад, якщо одна громада бачить, що відсоток витрат бюджету на розвиткові проекти, як от капітальні інвестиції, у неї значно нижчий, ніж в інших, це стимулюватиме керівництво проаналізувати причини і підвищити ефективність бюджетування. Аналогічно, показники задоволеності мешканців послугами можуть бути сигналом для місцевої влади до змін у роботі ЦНАПів, комунальних підприємств тощо.

Таким чином, за умови належного використання даних КПЕ, жителі громад відчують поступове підвищення якості життя: більш швидко і зручну роботу місцевих служб, прозоріше витрачання коштів, краще планування розвитку інфраструктури.

Втім, варто зазначити, що швидкість і глибина змін на місцевому рівні буде варіюватися залежно від типу громади. Міські громади та економічно сильні ОТГ, ймовірно, швидше впровадять систему КПЕ, оскільки мають більший кадровий потенціал і доступ до експертної підтримки.

Натомість сільські громади з обмеженими ресурсами можуть потребувати більше часу і допомоги, наприклад, методичного супроводу від центральних органів чи асоціацій міст, для налагодження системи вимірювання ефективності. Ризиком є те, що частина громад віднесеться до нових вимог формально, не маючи достатньої компетенції – тоді показники залишаться лише паперовою роботою. Таким громадам державі доцільно надавати підтримку: навчальні програми для місцевих службовців з питань стратегічного планування та розробки КПЕ, створення типових переліків показників для ключових сфер місцевого самоврядування з можливістю їх адаптації.

На регіональному рівні вплив КПЕ також буде відчутним. Обласні державні адміністрації, хоча й реформуються в напрямі префектурного нагляду, поки виконують чимало функцій координації та контролю за місцевим розвитком. Тому можна очікувати, що ОДА запровадять у себе системи оцінки діяльності структурних підрозділів (Департаментів освіти, економіки і т.д.) із використанням КПЕ, а також будуть збирати інформацію про ключові показники по громадах області. Це створить свого роду рейтинги або профілі ефективності районів/громад, які можуть бути використані під час розподілу субвенцій, планування регіональних програм. Якщо механізм буде реалізовано правильно, між регіонами виникне конструктивна конкуренція за більш високі показники ефективності управління, що загалом підштовхне всіх до покращення.

Отже, на місцевому рівні впровадження КПЕ очікувано приведе до зміцнення управлінської спроможності громад і до підвищення якості послуг для населення, хоча темпи і успішність цього процесу можуть різнитися. Важливо, щоб центральні органи влади усвідомлювали цю диференціацію і враховували її у своїх прогнозах: наприклад, плануючи ризики і заходи підтримки для громад із низькими адміністративними можливостями. У комплексі, реформа КПЕ має потенціал зробити як центральні, так і місцеві органи влади більш продуктивними і орієнтованими на результати, що підтверджується і міжнародним досвідом. Так, країни з ефективною державною службою, як-от Велика Британія, Естонія, впровадили системи КПЕ на всіх рівнях управління і регулярно відстежують їх для вдосконалення діяльності держави [267]. Проте реалізація цього потенціалу вимагає належного управління змінами і подолання ряду ризиків, які розглядаються далі.

Впровадження будь-яких управлінських інновацій у публічному секторі супроводжується ризиками, і система КПЕ не є винятком. На основі аналізу міжнародного досвіду та вітчизняних умов можна виділити кілька груп потенційних ризиків, притаманних процесу впровадження ключових показників ефективності в органах влади України.

На основі вище наданого аналізу, ми можемо дійти до висновку, що основними групами ризиками є інституційні, нормативно-правові, кадрові, технічні, соціальні та інші зовнішні ризики.

Основний інституційний ризик – недостатня підтримка та залученість керівництва на всіх рівнях. Якщо вищі посадові особи не приділятимуть уваги проекту КПЕ, не демонструватимуть особистої відданості і не вимагатимуть результатів, реформа може перетворитися на суто формальну вправу. Як зазначає Д. Парментер, без справжньої відданості топ-менеджменту КПЕ-проекти ризикують перетворитися на формальність, що нівелюється при перших складнощах [270, с. 33]. Інший аспект – загальна організаційна культура. Якщо вона орієнтована на процес і уникає змін, то новація викличе спротив або саботаж. Інституційним ризиком є також відсутність координації:

коли кожен орган впроваджує КПЕ по-своєму, без єдиних стандартів, це може призвести до фрагментації та несумісності практик. Нарешті, слід згадати ризик подвійних стандартів у системі публічної служби [216, с. 92]: наприклад, якщо окремих посадовців переведуть на контракти з КПЕ, а інші продовжать працювати за старими підходами, виникне двошарова система, що може демотивувати персонал та знизити керованість реформи.

В свою чергу нормативно-правові ризики пов'язані із законодавчим та регуляторним забезпеченням реформи. По-перше, можливі прогалини або неузгодженості в законодавстві: наприклад, якщо нормативні акти про КПЕ суперечитимуть іншим нормативним актам або не враховуватимуть специфіку окремих категорій посад.

По-друге, ризиком є нестабільність нормативної бази – часті зміни вимог, індикаторів, форм звітності можуть дезорієнтувати виконавців на місцях. Так, за 2020-2023 роки НАДС вже кілька разів оновлював методичні рекомендації щодо оцінювання, що свідчить про пошук оптимальної моделі. Якщо зміни триватимуть без достатнього часу на впровадження, у службовців може сформуватися скепсис щодо їх необхідності.

По-третє, ризик несвоєчасного ухвалення необхідних актів: наприклад, відсутність на початку реформи типового переліку КПЕ або методики їх розрахунку може призвести до хаотичного визначення показників різними органами. І навпаки, надто жорстке нормативне регулювання, коли показники спускаються згори однакові для всіх без урахування специфіки теж несе ризик неефективності. Отже, баланс між єдиними стандартами і гнучкістю – суттєвий виклик. Ще один нормативний ризик – непідкріпленість повноваженнями: якщо посаовець відповідає за показник, але не має реальних важелів впливу на його досягнення через обмеження в законодавстві, це створює конфлікт відповідальності.

Група кадрових ризиків стосується людського фактора: ставлення, навичок, мотивації працівників, від яких залежить успіх КПЕ. Один з головних ризиків – опір змінам з боку державними службовцями. Впровадження КПЕ

часто сприймається чиновниками як загроза: хтось боїться прозорості результатів своєї роботи, хтось – додаткового контролю чи можливого покарання за невдачу. За відсутності належної роз'яснювальної роботи може виникнути атмосфера недовіри, коли працівники почнуть мінімізувати ризики для себе: обирати найлегші цілі, викривляти результати чи приховувати проблеми. Подібні поведінкові викривлення задокументовані в дослідженнях: наприклад, Сміт П. зазначав, що публікація показників може призвести до таких реакцій, як приховування даних, шахрайство, зосередження тільки на тому, що вимірюється, зневажання нематеріальних аспектів [271, с. 2].

Наступний людський ризик – брак компетенцій: розробка і аналіз КПЕ потребує аналітичних навичок, розуміння методів оцінювання, роботи з даними. Не всі службовці, особливо на місцях, володіють потрібними знаннями. Є небезпека, що показники будуть обрані неправильно (невірні метрики) або інтерпретовані хибно, що призведе до помилкових управлінських рішень. Також кадровим ризиком є можливе погіршення морального стану працівників, якщо система оцінювання буде сприйматися як несправедлива. Наприклад, коли одні отримують високі бали і премії, можливо, за рахунок більш легких показників, а інші – низькі, це може породити напругу в колективах і навіть відтік кадрів із державної служби. Особливо уважно слід відноситися до ризиків у вищому корпусі державної служби, аби не допустити, щоб КПЕ використовувалися для політичного тиску на керівників, адже це дискредитує реформу і зруйнує мотивацію державних службовців відкрито визнавати проблеми.

До технічних відносяться ризики, пов'язані з інформаційними системами, даними та інфраструктурою, потрібними для ефективного функціонування КПЕ. Один із перших – якість та доступність даних. КПЕ потребують достовірних кількісних даних: статистики, адміністративних даних, опитувань тощо. Якщо системи збору даних в органах влади недосконалі, є прогалини, наприклад, відсутні базові показники продуктивності, або дані збираються із запізненням на рік, то оцінка КПЕ буде неточною чи запізненою.

В Україні існує проблема розрізненості державних реєстрів і статистичних баз [274]; без їх інтеграції службовцям доведеться вручну збирати інформацію для кожного показника, що створює додаткове навантаження і може стати приводом для невдоволення та саботажу.

Другий ризик – відсутність потрібних ІТ-інструментів. Ідеальна модель передбачає, що у кожного органу є програмне забезпечення або централізована веб-платформа, куди вводяться планові КПЕ і де автоматично фіксується прогрес виконання, генеруються звіти. Д. Парментер вказує, що для успіху КПЕ-проєкту потрібні інвестиції у інформаційні системи для керівників, які стануть основним засобом отримання даних про КПЕ [270, с. 23]. Без сучасних ІТ-рішень керівники не матимуть оперативної інформації і не зможуть належно реагувати.

Третій технічний ризик – кібербезпека та надійність. Централізація даних про ефективність робить їх потенційною ціллю для несанкціонованого втручання або фальсифікації. Необхідно гарантувати захищеність систем збору даних, інакше довіра до них буде підірватися. Нарешті, технічна підтримка та навчання: якщо на місцях не буде ІТ-фахівців, здатних підтримувати системи, користувачі можуть неправильно ними користуватися або не користуватися взагалі. Це теж слід врахувати як ризик, особливо в малих громадах.

До групи соціальних та зовнішніх ризиків віднесемо ризики, пов'язані із зовнішнім середовищем, громадською думкою, політичними чинниками. Політичний ризик полягає в тому, що зміна політичного керівництва призведе до згортання або переформатування ініціативи КПЕ. Нові посадовці можуть мати інші погляди на пріоритети або не бажати продовжувати справу попередників. Таким чином, реформа може не дійти до фази зрілості, якщо її “перезапускати” кожні кілька років.

Соціально-психологічний ризик пов'язаний із можливим нерозумінням або опором з боку громадськості, якщо впровадження КПЕ трактуватиметься неправильно. Приміром, працівники бюджетної сфери, як от лікарі чи вчителі,

хоча й не є державними службовцями, але також стикаються зі своїми КПЕ в реформах освіти, медицини відповідно. Невдоволення в цих середовищах можуть опосередковано впливати на ставлення до КПЕ загалом, формувати негативне тло в ЗМІ.

Ризик некоректної комунікації полягає в тому, що, проголосивши суспільству обіцянку підвищити ефективність державного управління без подальшої оперативної реалізації відповідних змін, можна спричинити втрату довіри громадськості як до самої реформи, так і до її ініціаторів та виконавців.

Крім того, існує ризик вузької орієнтації на КПЕ на шкоду іншим цінностям. Державне управління покликане дотримуватися принципів законності, рівності, справедливості. Якщо, наприклад, працівників правоохоронних органів оцінювати тільки за кількістю розкритих справ, вони можуть менше уваги приділяти превентивній роботі чи правам громадян, що спричинить соціальне напруження. Аналогічно, посадовець може приділити всю увагу завданням з КПЕ і менше – тим, що не враховані показниками, але важливі для людей, як от вирішення нестандартних проблем, що не передбачено в КПЕ. Такий ефект вимірності упередженості також описаний у дослідженнях як “парадокс вимірювання” у публічному секторі [268, с. 271].

Зрештою, серед істотних зовнішніх ризиків слід виокремити стан воєнного конфлікту, за якого політичні пріоритети можуть кардинально змінюватися в межах одного дня, що робить досягнення запланованих індикаторів або нереалістичним, або позбавленим актуальності. В українських умовах цей чинник необхідно враховувати, адже досвід 2022 року наочно продемонстрував критичну роль адаптивності системи публічного управління. Відповідно, система КПЕ повинна бути спроможною оперативно адаптуватися до таких трансформацій; у протилежному разі вона ризикує залишитися нефункціональною в кризових обставинах і згодом утратити релевантність.

Аналізуючи зазначені ризики, доцільно виокремити ті з них, які є найбільш імовірними в українському контексті, а також ті, що можуть спричинити найбільш значущі наслідки. Аналіз попередніх спроб впровадження показників для оцінки діяльності державних службовців дає підстави прогнозувати високу ймовірність виникнення опору у державних службовців щодо сприйняття механізму КПЕ, та врешті-решт перейти до їх формального застосування.

У державних органах України історично існує інерція та обережне ставлення до новацій, особливо таких, що підвищують прозорість роботи. Досвід інших країн показує, що опір є майже неминучим супутником впровадження систем оцінювання результатів [275, с. 10; 272, с. 980].

У разі застосування суто формального підходу система КПЕ залишатиметься виключно «декларативною», тобто існуватиме лише у наказах і звітних документах, не трансформуючи фактичну управлінську практику. Це зумовить нераціональне витрачання часу та ресурсів, розчарування донорів і партнерів, які підтримували реформу, а також погіршить морально-психологічний стан працівників із реформаторськими орієнтаціями, які усвідомлять безрезультатність власних зусиль. Крім того, буде підірвано суспільну довіру: громадяни, не зафіксувавши відчутних поліпшень, втратять упевненість у здатності держави до самооновлення. Отже, ризик опору й імітації є одним із найбільш критичних, оскільки завдає удару по самій сутності перетворень.

Наступний ключовий ризик є визначення КПЕ недостатньої якості під час експерименту з їх впровадженням в органи державної влади України. Ризик того, що визначені показники будуть неякісними досить значний, зважаючи на брак досвіду у багатьох органах. Це може статись через методичні помилки, поспішність впровадження чи небажання ускладнювати собі життя складними, але змістовними показниками.

Недосконало сформульовані КПЕ здатні спричинити зміщення організаційного фокусу: персонал концентруватиме зусилля переважно на тих

аспектах діяльності, які піддаються кількісному виміру, навіть якщо останні не є пріоритетними з погляду суспільної цінності. Так, у разі оцінювання результативності центру надання адміністративних послуг виключно за кількістю виданих документів працівники можуть акцентувати увагу на швидкості обслуговування, нехтуючи консультативною підтримкою громадян, дотриманням стандартів ввічливості тощо. Подібна практика формує тунельне бачення та потенційно зумовлює зниження загальної якості роботи [268, с. 269]. У певних випадках недостатньо обґрунтовані КПЕ можуть не лише не поліпшити стан справ, а й погіршити його: приміром, надто жорсткі нормативи бюджетної економії здатні стимулювати недофінансування критично важливих потреб — зокрема ремонтних робіт або програм соціального захисту, — що зрештою позначається на добробуті громадян. Водночас, такі негативні наслідки здебільшого залишаються локалізованими в межах конкретної сфери чи установи. У масштабі всієї системи головна загроза некоректно сформульованих КПЕ полягає у втраті очікуваної результативності реформи та, як наслідок, у необхідності її суттєвого перегляду й повторного впровадження.

Також проблемою є наявність релевантної матеріально-технічної бази на місцевому та регіональному рівнях. Невеликі громади можуть не мати ні фахівців, ні програм для визначення та застосування КПЕ. Фінансова скрута воєнного та повоєнного часу теж впливає на забезпечення місцевих громад потрібною технікою. Якщо ресурсів бракуватиме, впровадження сповільниться, однак не зупиниться повністю, можливе “ручне” виконання завдань, що підвищить навантаження на людей і збільшить ризик помилок.

Проведений аналіз дозволяє зробити низку висновків. Впровадження механізму КПЕ в органах публічної влади України є важливим кроком на шляху до підвищення результативності державного управління та наближення його до міжнародних стандартів прозорості й підзвітності. Прогнозування результатів цієї управлінської інновації вказує на можливість суттєвих позитивних змін за умови, що реформа буде реалізована послідовно і отримає

належну підтримку. Оптимістичний сценарій обґрунтовує потенціал значного зростання ефективності роботи центральних органів влади та покращення якості послуг на місцях. Водночас, реалістичний сценарій застерігає, що впровадження може бути нерівномірним і вимагатиме часу на подолання інституційної інерції. Песимістичний сценарій висвітлює ризики провалу реформи, демонструючи, чого слід уникнути.

Критичним чинником успішної реалізації реформованої системи виступає ефективне управління ідентифікованими ризиками. З метою мінімізації інституційного та індивідуального опору доцільно забезпечити потужне політичне лідерство та постійну залученість керівного складу.

Важливо провести цілеспрямовану внутрішньоорганізаційну комунікаційну кампанію, наголошуючи, що запровадження КПЕ є механізмом професійного розвитку та організаційного навчання, а не інструментом контролю й покарання. Позитивну мотивацію персоналу доцільно підсилювати як матеріальними стимулами, зокрема преміюванням найбільш результативних працівників відповідно до частини 9 статті 44 Закону України “Про державну службу” [51], так і нематеріальними формами заохочення, такими як суспільне визнання успішних команд та поширення кращих практик упровадження КПЕ. Доцільно залучати до комунікаційних заходів лідерів громадської думки та “агентів змін” із числа державних службовців, які вже застосовують інноваційні управлінські підходи.

З точки зору нормативного забезпечення, рекомендується здійснити інвентаризацію законодавства на предмет суперечностей та узгодити всі акти, дотичні до оцінювання ефективності. Необхідно розробити єдину рамкову методику або стандарт впровадження КПЕ в органах виконавчої влади, який би залишав можливість адаптації під специфіку, але встановлював базові принципи, такі як SMART-критерії показників, періодичність перегляду, порядок затвердження. В цьому контексті корисним буде використання керівних принципів ОБСЄ для систем оцінювання персоналу і організацій, яких дотримуються країни ЄС [88].

Рекомендовано нормативно закріпити інститут координатора реформи КПЕ, поклавши відповідні повноваження, приміром, на віцепрем'єр-міністра з питань реформування державного управління або на Державного секретаря Кабінету Міністрів України, який здійснюватиме системний моніторинг прогресу та оперативне розв'язання міжвідомчих питань.

Нами також пропонується забезпечити повноцінне впровадження розроблених НАДС наказів № 186-23 та № 51-24, закріпивши їхню дієвість підзаконними актами Кабінету Міністрів України для органів державної влади та відповідними рішеннями місцевих рад для органів місцевого самоврядування.

Важливо одночасно нормативно визначити механізми реагування на результати оцінювання: зокрема, успішне виконання КПЕ доцільно враховувати під час прийняття рішень про продовження контракту чи присвоєння чергового рангу, тоді як систематичне невиконання — піддавати службовому розслідуванню або ініціювати перегляд функціональних повноважень відповідного підрозділу. Така ув'язка посилює відповідальність та серйозність ставлення до показників. Водночас, доцільно запровадити превентивні запобіжники від можливих зловживань: забезпечити об'єктивний перегляд нереалістичних показників та враховувати вплив зовнішніх обставин (форс-мажорів), аби унеможливити санкціонування працівників за фактори, які не перебували в межах їхньої контролю.

Для подолання кадрових ризиків необхідна системна освітньо-тренінгова програма. Рекомендується задіяти школи підвищення кваліфікації при НАДС та профільні навчальні заклади для масового навчання державних службовців методам розробки КПЕ та управління за цілями. Можна реалізувати серію семінарів і практикумів для керівників і HR-фахівців кожного міністерства, де на конкретних прикладах навчити формулювати завдання і показники, проводити моніторинг, готувати звіти. Корисними можуть бути й міжнародні обміни досвідом: стажування або вебінари за участю експертів OECD, Світового банку, країн, що досягли успіху, наприклад

Естонії, де ефективність державної служби є високою. Особливу увагу слід приділити підготовці ІТ-спеціалістів та аналітиків даних у кожному органі – фактично, створити у ключових міністерствах невеликі аналітичні осередки, на які буде покладено здійснення супроводу впровадження КПЕ.

Рекомендовано забезпечити належну технічну підтримку шляхом розроблення або адаптації наявного програмного рішення для управління ключовими показниками ефективності. Доцільно створити централізовану онлайн-платформу КПЕ під егідою НАДС чи Міністерства цифрової трансформації, на якій кожен орган державної влади зможе вносити планові показники та квартално чи щорічно звітувати про їхнє виконання. Важливо передбачити автоматизоване обчислення відсотка виконання, формування рейтингів і візуалізацію даних, а також диференційований рівень доступу: індивідуальний службовець отримує інформацію про власні показники, керівник — про підрозділи, НАДС — про систему в цілому. Система має бути інтуїтивно зрозумілою і надійно захищеною. Рекомендовано інтегрувати її з чинними реєстрами та базами даних, що дасть змогу мінімізувати ручне введення інформації: фінансові показники — з казначейських систем, кадрові — з HRMIS, статистичні — з ресурсів Держстату.

На початковому етапі слід застосувати спрощені інструменти збору та оброблення даних, зокрема, шаблони у середовищі Excel та надсилання звітів електронною поштою, паралельно ініціювавши ІТ-проєкт із метою подальшої повної автоматизації процесу. З урахуванням наявних фінансових обмежень доцільно залучити міжнародну технічну допомогу, спеціально спрямовану на розроблення зазначеної системи, що у перспективі становитиме інвестицію, здатну окупитися завдяки підвищенню ефективності управління.

З метою мінімізації соціально-політичних ризиків важливо забезпечити прозору комунікацію та поетапність упровадження. Рекомендовано уникати завищення очікувань громадськості на стартовій фазі й відкрито повідомляти, що йдеться про внутрішню управлінську реформу, результати якої проявляться лише за кілька років, водночас проміжні показники

перебуватимуть під публічним контролем. Доцільно щороку оприлюднювати стислий аналітичний огляд стану впровадження системи КПЕ — із зазначенням кількості органів, що вже працюють за новою методикою, типових труднощів і досягнень без «карального» забарвлення, виключно з інформативною метою. Така практика дасть змогу громадськості та парламентарям адекватно оцінювати прогрес. Важливо закріпити політичну підтримку, інтегрувавши реформу КПЕ окремим пунктом до нової Стратегії реформування державного управління чи Плану відновлення України, що забезпечить її постійний контроль з боку вищого керівництва та міжнародних партнерів.

З метою недопущення зупинки реформи на проміжному етапі доцільно застосувати поетапний підхід із використанням пілотних проєктів та подальшим масштабуванням. Рекомендовано офіційно визначити кілька міністерств і адміністративно-територіальних одиниць, які у 2024–2025 рр. стануть пілотними майданчиками для повноцінного впровадження системи КПЕ. Важливо на цих пілотах відпрацювати всі процедурні та технологічні механізми, системно акумулюючи здобуті уроки, як позитивні, так і негативні. Доцільно залучати експертів із цифрової трансформації та представників пілотних органів до аналізу результатів, аби забезпечити їхній подальший переклад у практичні рекомендації. Набутий досвід рекомендовано використати як основу для обов’язкового розгортання системи в усіх інших органах державного управління, починаючи з 2026 року, з урахуванням вироблених оптимізованих практик.

Рекомендовано орієнтуватися на позицію провідних експертів, зокрема визнаного науковця Д. Парментера, який у контексті великих організацій наполягає на започаткуванні впровадження системи КПЕ з трьох пілотних підрозділів [270, с. 34]. Важливо забезпечити цим підрозділам максимальну ресурсну та організаційну підтримку, щоб продемонструвати зразок успіху, який стане прикладом і каталізатором подальшого масштабування практики в інших структурних одиницях.

Підсумовуючи, впровадження КПЕ в органи публічної влади України є багатоаспектним процесом, успіх якого залежить від збалансованої реалізації технічних, організаційних та людських заходів. Прогнозування показало як значні потенційні вигоди у вигляді підвищення ефективності, прозорості, довіри, так і суттєві ризики. Управлінське завдання полягає в тому, щоб скерувати розвиток подій за оптимістичним чи принаймні реалістичним сценарієм, не допускаючи найгірших проявів. Для цього потрібні політична наполегливість, інвестиції в людей і технології, культура відкритості до змін і готовність вчитися на помилках.

Реалізація наведених рекомендацій допоможе мінімізувати ризики та закласти міцні основи для функціонування в державному управлінні України сучасної системи управління ефективністю, орієнтованої на результати та благо громадян.

Висновки до третього розділу

1. На підставі проведеного дослідження встановлено, що чинна модель застосування ключових показників ефективності в органах державної влади України перебуває на етапі незавершеної інституціоналізації та характеризується системними концептуальними й організаційними обмеженнями. Доведено, що однією з базових перешкод її належного функціонування є термінологічна неузгодженість, яка проявляється у змішуванні понять ефективності, результативності, якості, продуктивності та безпосередньо КПЕ. Така невизначеність не лише ускладнює формування уніфікованого методичного підходу, а й зумовлює підміну показників кінцевого результату індикаторами процесуальної активності, що суперечить самій логіці управління за цілями.

2. Виявлено, що суттєвою проблемою функціонування існуючої системи є її переважно формальний характер, унаслідок чого оцінювання службової діяльності часто не виконує функції реального інструменту управлінського впливу. Обґрунтовано, що домінування спрощених, неамбітних або формально досяжних показників, відсутність належного каскадування стратегічних цілей на рівень структурних підрозділів та посад, епізодичність контролю й орієнтація на безконфліктне проходження процедур призводять до знецінення механізму КПЕ. За таких умов система оцінювання не стимулює досягнення суспільно значущих результатів, а відтворює бюрократичну модель звітності, у межах якої зовнішня відповідність формальним вимогам підміняє реальну результативність управлінської діяльності.

3. Аналіз практики окремих органів державної влади України дав підстави стверджувати, що існуючі підходи до використання КПЕ залишаються фрагментарними, неоднорідними та залежними від інституційної спроможності конкретного органу. З'ясовано, що в Державній податковій службі показники здебільшого зберігають декларативний характер і не повною мірою пов'язані з кінцевими результатами податкової політики. У Міністерстві фінансів спроби інтегрувати КПЕ в систему мотивації персоналу виявили суперечність між формальною логікою оцінювання та реальною практикою стимулювання. Водночас, Міністерство цифрової трансформації продемонструвало найбільш прогресивну модель використання вимірюваних індикаторів, однак і в цьому випадку зберігається ризик домінування кількісних показників над якісними ефектами. У митній сфері методологія КПЕ поки що перебуває на етапі нормативного оформлення та концептуального становлення. У сукупності це свідчить про відсутність цілісної державної моделі застосування КПЕ, яка б поєднувала стратегічну узгодженість, технологічну підтримку та реальний управлінський вплив.

4. У результаті дослідження запропоновано концептуальний механізм удосконалення та моніторингу ключових показників ефективності в органах публічної влади України, що базується на послідовній реалізації шести

взаємопов'язаних стадій: визначення стратегічних цілей органу влади; розробки макро-КПЕ; створення інформаційної інфраструктури для збору та обробки даних; формування мікро-КПЕ; тестування й апробації показників; упровадження постійного моніторингу та механізмів зворотного зв'язку. Доведено, що саме така поетапна модель дозволяє вибудувати логічно завершений цикл управління результативністю, у межах якого показники перестають бути самодостатнім інструментом звітності й перетворюються на складову стратегічного та операційного управління. Встановлено також, що ефективність запропонованого механізму визначатиметься якістю аналітичного супроводу, наявністю достовірних даних, здатністю органів влади здійснювати регулярне коригування показників і поєднувати їх із процесами планування, бюджетування та кадрового менеджменту.

5. Обґрунтовано, що для української системи публічного управління найбільш доцільним є комбінований підхід до моніторингу КПЕ, який передбачає поєднання автоматизованого збору й обробки даних із подальшим їх експертним аналізом та інтерпретацією. Встановлено, що суто машиноцентрична модель не враховує багатофакторний характер публічного управління та якісні аспекти діяльності державних інституцій, тоді як виключно людиноцентричний підхід підвищує ризики суб'єктивізму, непорівнюваності результатів і вибіркості оцінювання. Саме тому в умовах України пріоритетною має стати змішана модель, здатна забезпечити одночасно точність, оперативність, контекстуальність і підконтрольність процесу моніторингу. Такий підхід є особливо важливим для складних за функціоналом органів, зокрема митних і податкових, де кількісні індикатори мають обов'язково доповнюватися якісною оцінкою та зовнішнім аудитом.

6. Прогнозування наслідків упровадження КПЕ в органи публічної влади України дало змогу виокремити три базові сценарії розвитку оптимістичний, реалістичний і песимістичний, кожен із яких відображає різний рівень політичної підтримки, інституційної готовності та кадрової спроможності системи. Доведено, що за оптимістичного сценарію

впровадження КПЕ може стати чинником якісної трансформації державного управління, забезпечивши посилення стратегічної орієнтації органів влади, підвищення ефективності використання ресурсів, поліпшення якості публічних послуг і зміцнення суспільної довіри до інституцій. Реалістичний сценарій передбачає часткову результативність реформи, нерівномірність її реалізації та потребу в подальшому методичному і технологічному вдосконаленні системи. Песимістичний сценарій, навпаки, вказує на ризик збереження імітаційних практик, формалізації оцінювання, маніпулювання показниками та дискредитації самої ідеї управління за результатами. Отже, ефективність впровадження КПЕ залежить не лише від якості їх формального проєктування, а насамперед від здатності держави забезпечити їх реальне вбудування в механізми управлінського прийняття рішень.

7. Узагальнення результатів дослідження дозволило встановити, що найбільш імовірними та водночас найбільш критичними для українського контексту є інституційні, кадрові, нормативно-правові, технічні та соціально-політичні ризики впровадження КПЕ. До них належать: опір змінам з боку персоналу; низька якість сформульованих показників; нестача координації між органами влади; фрагментарність нормативного регулювання; обмеженість цифрової інфраструктури та аналітичної спроможності; ризики викривлення управлінських пріоритетів під впливом спрощених метрик, а також; залежність реформи від зовнішніх безпекових і політичних чинників.

У зв'язку з цим доведено, що мінімізація таких ризиків потребує послідовного політичного лідерства, пілотного впровадження системи, системної підготовки кадрів, створення єдиної цифрової платформи моніторингу, нормативного закріплення рамкової методології та інтеграції КПЕ в стратегічне планування, бюджетування, кадрову політику та механізми зовнішнього аудиту. Саме за таких умов система КПЕ може набути статусу не формального атрибуту реформ, а дієвого механізму підвищення якості, прозорості та результативності публічного управління в Україні.

ВИСНОВКИ

У дослідженні запропоновано розв'язання актуальної наукової проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та вирішенні науково-прикладних завдань щодо впровадження, функціонування, вдосконалення й моніторингу ключових показників ефективності в органах публічної влади України. Результати проведеного дослідження дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що еволюція підходів до застосування ключових показників ефективності в публічному управлінні відображає поступовий перехід від формально-адміністративних і процесуальних моделей оцінювання до стратегічно орієнтованих, результаточентричних та цифрово інтегрованих підходів. У межах цих трансформацій КПЕ розглядаються вже не лише як засіб контролю за виконанням завдань, а як інструмент забезпечення підзвітності, якості публічних послуг, стратегічної узгодженості та суспільної цінності діяльності органів влади. Доведено, що в українських умовах зазначена трансформація набула форми поетапного переходу від успадкованих пострадянських моделей формального звітування до результатуючієнтованої логіки управління, яка, однак, досі зберігає ознаки незавершеності та інституційної фрагментарності.

2. Уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження механізму КПЕ в органах публічної влади України. Встановлено, що категорія «ключові показники ефективності» у системі публічного управління відображає усталене, але термінологічно неоднорідне наукове поле, пов'язане зі стратегічним плануванням, оцінюванням результативності та підзвітністю органів влади. Розмежовано поняття «ефективність», «результативність» і «якість» як самостійні об'єкти вимірювання, що відображаються у відповідних групах показників — КПЕ, КПР та КПЯ. Обґрунтовано, що КПЕ доцільно визначати як кількісні та якісні індикатори, які забезпечують вимірювання й контроль ступеня досягнення стратегічних і операційних цілей

органів публічної влади та є основою для управлінських рішень. Це дало підстави визначити місце КПЕ в системі стратегічного планування, моніторингу та оцінювання діяльності органів публічної влади.

3. На цій основі обґрунтовано теоретичні положення щодо змісту та функціонального призначення ключових показників ефективності в системі публічного управління. Доведено, що КПЕ є інституційним інструментом управління за результатами, а не сукупністю ізольованих метрик, і мають відображати не лише внутрішню продуктивність адміністративних процесів, а насамперед ступінь досягнення суспільно значущих результатів. Ключовими складовими ефективної системи КПЕ визначено: логіку «місія — візія — стратегічна ціль — таргет — індикатор», узгодженість між рівнями управління, публічну підзвітність та орієнтацію на кінцевий суспільний результат. Узагальнено, що зазначені положення формують цілісне теоретико-методологічне підґрунтя для розроблення механізму впровадження КПЕ в органах публічної влади.

4. Встановлено, що чинна модель застосування КПЕ в органах державної влади України характеризується системними обмеженнями, які охоплюють концептуальні, організаційні, кадрові, інформаційно-технологічні та мотиваційні дисфункції. Зростання формалізму у постановці завдань і домінування процесуальних індикаторів над показниками кінцевого результату поєднується з недостатнім рівнем кадрової готовності, слабкістю методичного супроводу та нерозвиненістю цифрової інфраструктури моніторингу. Доведено, що зазначені проблеми мають системний характер і виявляються як на рівні загальної системи державної служби, так і в практиці окремих органів — зокрема Державної податкової служби, Державної митної служби, Міністерства фінансів та Міністерства цифрової трансформації. Обґрунтовано, що їх усунення неможливе через точкові нормативні зміни — необхідний комплексний підхід до реформування системи.

5. Обґрунтовано, що порівняльний аналіз міжнародного досвіду впровадження КПЕ має диференційований характер і визначається інституційними особливостями національних систем публічного управління, структурою нормативно-правового забезпечення та рівнем адміністративної зрілості. Встановлено, що лідерство таких країн, як Велика Британія, Австралія, Нідерланди та Естонія, зумовлене комплексністю підходу до формування результатноорієнтованої екосистеми управління, що включає інтеграцію КПЕ до стратегічного планування, бюджетного програмування, зовнішнього аудиту та цифрових систем моніторингу. Доведено, що ефективні моделі базуються на поєднанні інституційної узгодженості, політичної підтримки та орієнтації на довгострокове масштабування результатноорієнтованих практик.

6. Узагальнення українського досвіду засвідчило, що національна модель застосування КПЕ набула базового інституційного оформлення та функціонує в межах нормативно закріпленої системи оцінювання службової діяльності державних службовців. Її основу становлять щорічне оцінювання за індивідуальними завданнями та показниками, механізми преміювання, а також окремі галузеві ініціативи з розроблення КПЕ для органів фіскальної та митної сфери. Водночас встановлено наявність інституційної та методологічної нерівномірності у застосуванні КПЕ, що зумовлює необхідність удосконалення механізмів із акцентом на підвищення стратегічної узгодженості, збалансування відомчих підходів та інтеграцію КПЕ до повного управлінського циклу.

7. Проведене дослідження показало, що ризики впровадження КПЕ в органи публічної влади України мають комплексний і багаторівневий характер. Встановлено, що найбільш поширеними є інституційні ризики, пов'язані з опором бюрократичного середовища та низькою управлінською спроможністю, кадрові ризики, зумовлені браком компетентностей у сфері результатноорієнтованого управління, а також нормативно-правові, технічні та соціально-політичні ризики. Обґрунтовано необхідність розроблення

превентивних управлінських рішень на основі запропонованої класифікації ризиків. Встановлено, що неврахування цих ризиків на стадії проектування системи КПЕ призводить до її формалізації та нездатності забезпечити реальне підвищення ефективності публічного управління.

8. Розроблено механізм реалізації та моніторингу ключових показників ефективності в органах публічної влади України, який передбачає послідовне проходження стадій визначення стратегічних цілей, формування макро- та мікро-КПЕ, створення інформаційної інфраструктури, апробації показників і впровадження безперервного моніторингу із зворотним зв'язком. Встановлено, що ключовими факторами результативності механізму є рівень стратегічної узгодженості показників, інтеперабельність інформаційних систем, залученість керівників усіх рівнів та поєднання машиноцентричних і людиноцентричних компонентів моніторингу. Обґрунтовано, що зазначений механізм дозволяє інтегрувати систему КПЕ до повного циклу управління результативністю та розглядати її як складову комплексної модернізації державного управління на засадах результативності, прозорості та суспільної відповідальності.

9. Обґрунтовано, що подальше вдосконалення механізму КПЕ в органах публічної влади України має здійснюватися на засадах системності, прозорості, підзвітності та адаптивності. Визначено ключові напрями розвитку, серед яких: стратегічне прогнозування результатів впровадження КПЕ за оптимістичним, реалістичним і песимістичним сценаріями, бюджетно-програмне виокремлення ресурсів на розбудову системи результатноорієнтованого управління, впровадження цифрових інструментів моніторингу, адаптація міжнародного досвіду з урахуванням національного інституційного середовища, а також посилення кадрової спроможності органів влади. Узагальнено, що ефективність механізму КПЕ визначається здатністю держави забезпечити його стратегічну узгодженість, результативність та невідворотне впровадження у повсякденну управлінську практику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Banner D. K., Cooke R. A. Ethical dilemmas in performance appraisal. *Journal of Business Ethics*. 1984. Vol. 3, no. 4. P. 327–333. URL: <https://doi.org/10.1007/bf00381756>
2. Wiese D. S., Buckley M. R. The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History (Archive)*. 1998. Vol. 4, no. 3. P. 233–249.
3. Pollard S. Robert Owen: Prophet of the poor. London: Macmillan, 1972. 246 p.
4. Pavlov N. Concept of “good governance”: current understanding and the state of its implementation in Ukraine. *South Ukrainian Law Journal*. 2022. Vol. 3, no. 4. P. 3–7. URL: <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.3.1>
5. Міненко М. Бюрократична модель державного управління в умовах трансформації публічної служби. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. Т. 5, № 13. С. 117–128. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=581>.
6. Босак О. З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. *Державне управління: теорія та практика*. 2010. Т. 2, № 14. С. 114–122. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1815>.
7. Meyer M. W., Williams R.O. Comparison of innovation in public and private sectors: An exploratory study: Final report to the National Science Foundation under grant PRA 75-19967. Riverside, CA: Institute for Social Science Research, UCLA, 1976. 238 p.
8. Perry J. L., Rainey H. G. The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. *The Academy of Management Review*. 1988. Vol. 13, no. 2. P. 182. URL: <https://doi.org/10.2307/258571>.
9. Osborne D. Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Corporation, 1992. 405 p.

10. Mackie B. Organisational Performance Management in a Government Context: A Literature Review. Wales: Scottish Government Social Research, 2008. 42 p. URL: <https://www.focusintl.com/RBM064-0064768.pdf>.
11. Peters T., Waterman R. In Search of Excellence. New York: Warner Books, 1985. 360 p.
12. Waal A. D. Strategic performance management: A managerial and behavioural approach. Basingstoke [England]: Palgrave Macmillan, 2007. 414 p.
13. Laudicina P. World out of balance: Navigating global risks to seize competitive advantages. New York: McGraw-Hill, 2005. 288 p.
14. Wall A., Martin G. The disclosure of key performance indicators in the public sector. *Public Management Review*. 2003. Vol. 5, no. 4. P. 491–509. URL: <https://doi.org/10.1080/1471903032000178554>.
15. Butcher T. Delivering Welfare: The Governance of the Social Services in the 1990s. Basingstoke: Macmillan, 1997. 272 p.
16. Butcher T. A New Civil Service? The Next Steps Agencies. *Governing the UK in the 1990s*. London, 1995. P. 61–81. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-349-23899-6_4.
17. Treasury and Civil Service Committee. The Role of the Civil Service. London: HMSO, 1995. 114 p.
18. Greer P. The next steps initiative: an examination of the agency framework documents. *Public Administration*. 1992. Vol. 70, no. 1. P. 89–98. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1992.tb00927.x>.
19. Prior D. Citizen's Charters. *Local Government in the 1990s*. London, 1995. P. 86–103. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-349-23815-6_6.
20. Major J. R. John Major: The autobiography. New York: HarperCollins Publishers, 1999. 774 p.
21. Castellani L. Citizens' Charters and the New Public Management. *Public Management Review*. 2018. Vol. 20, no. 5. P. 633–648.

22. Bird R. Benchmarking in the Public Sector: Learning from International Experience. Toronto: University of Toronto Press, 2005. 112 p.
23. Afonso A., Schuknecht L., Tanzi V. Public sector efficiency: an international comparison. 242nd ed. Frankfurt am Main: European Central Bank, 2003. 38 p. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp242.pdf>.
24. Social and Cultural Planning Office. Public Sector Performance. The Hague: Social and Cultural Planning Office Publishing, 2004. 316 p. URL: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/2004_2_NL_Public_Sector_Performance_Comparison_of_Education_Health_Care_Law_and_Order_and_Public_Administrati on.pdf.
25. Mizell L. Promoting Performance - Using Indicators to Enhance the Effectiveness of SubCentral Spending: OECD Working Papers on Fiscal Federalism No. 5. Brussels: OECD Publishing, 2008. 63 p. URL: <https://doi.org/10.1787/5k97b11g190r-en>.
26. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2004. *Transparency International Official Website*. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2004>.
27. Balon U., Dziadkowiec J., Niewczas-Dobrowolska M. Key Performance Indicators (KPIs) in the Quality Management System. *International Journal for Quality Research*. 2024. Vol. 18, no. 2. P. 473–486. URL: <https://doi.org/10.24874/IJQR18.02-10>.
28. Online Dictionary Etymonline. Key - Etymology, Origin & Meaning. *etymonline*. URL: <https://www.etymonline.com/word/key>.
29. Online Dictionary Etymonline. Performance - Etymology, Origin & Meaning. *etymonline*. URL: <https://www.etymonline.com/word/performance>.
30. Wikipedia. Indicator. *Wiktionary*. URL: <https://en.wiktionary.org/wiki/indicator>.
31. Демченко А., Момот О. Про сутність понять "ефективність" та "результативність" в економіці. *Економічний вісник Донбасу*. Т. 3. С.

- 207–210. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecvd_2013_3_29.
32. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2010. 320 p. URL: https://kpiacademy.uk/wp-content/uploads/2022/04/Key-Performance-Indicators-KPI-Developing-Implementing-and-Using-Winning-KPIs-David-Parmenter-z-lib.org_.pdf
33. Черноводська К., Шаульська Л. Система ключових показників ефективності як метод оцінки та мотивації персоналу підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2024. Т. 1, № 6. С. 343–348. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/886>.
34. Hussain W. Corporations, profit maximization and the personal sphere. *Economics and Philosophy*. 2012. Vol. 28, no. 3. P. 311–331. URL: <https://doi.org/10.1017/s0266267112000260>.
35. Cheng Y., Osborne S. Exploring the Role of Nonprofits in Public Service Provision: Moving from Coproduction to Cogovernance. *Public Administration Review*, 2017. 51 p. URL: <https://csis.upenn.edu/wp-content/uploads/2019/08/Cheng-Exploring-Role-of-Nonprofits-in-Public-Service-Provision.pdf>.
36. Arveson P. Translating Performance Metrics from the Private to the Public Sector. *Balanced Scorecard Institute*. URL: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics/articles-videos/translating-performance-metrics-from-the-private-to-the-public-sector/>.
37. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Collins, 1993. 864 p.
38. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників: від стратегії до дії. Київ: Видавництво «Профі», 2004. 320 с.

- 39.Marr B. Key Performance Indicators: The 25 most important financial and non-financial KPIs. London: Pearson Education, 2014. 225 p.
- 40.Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Wiley & Sons, Limited, John, 2015.
- 41.Procurement Act 2023: Section 52 of 01.01.2023: as of 24 February 2025. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2023/54/section/52>.
- 42.Department of Finance of Australian Government. Developing good performance information. Canberra: Commonwealth of Australia, 2015. 67 p. URL: [https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-12/Resource%20Management%20Guide%20No.%20131%20\(1\).pdf](https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-12/Resource%20Management%20Guide%20No.%20131%20(1).pdf).
- 43.OECD. Public procurement performance: A framework for measuring efficiency, compliance and strategic goals: OECD Public Governance Policy Papers. Brussels: OECD Publishing, 2023. 64 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/08/public-procurement-performance_0ebfe3e7/0dde73f4-en.pdf.
- 44.Thomson Reuters Practical Law. Key Performance Indicators (KPIs) for In-House Law Departments. London: Thomson Reuters Practical Law, 2025. 347 p. URL: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-034-2197?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-034-2197?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)).
- 45.Nevarez O. V., Molina M. G. L., Gamino J. A. L. System Dynamics and KPI's Definition in the Automotive Sector. *European Scientific Journal, ESJ*. 2017. Vol. 13, no. 13. P. 175. URL: <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n13p175>.
- 46.Qlik. What is a Key Performance Indicator (KPI)? Guide & Examples. *Qlik*. URL: <https://www.qlik.com/us/kpi>.
- 47.Twin A. KPIs: What Are Key Performance Indicators? Types and Examples. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>.
- 48.Insight software. 25 Best Healthcare KPIs and Metric Examples for 2024 Reporting. *insightsoftware*. URL: <https://insightsoftware.com/blog/25-best-healthcare-kpis-and-metric-examples/>.

49. Randolph G. The All-in-One Strategy Management Software. *Spider Strategies*. URL: <https://www.spiderstrategies.com/>.
50. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р: станом на 25 лют. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p#Text>.
51. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII: станом на 4 червня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
52. Національне агентство України з питань державної служби. Оцінювання результатів службової діяльності. *Головна | Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://surl.lu/udhdm>.
53. Лопушинський І., Дурман М., Малахова Т. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 3(82). С. 135–144. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.3.19>.
54. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців” від 23 серпня 2017 р. № 640, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>
55. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 та визнання такою, що втратила чинність, постанови Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2017 р. № 1047: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 591. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/591-2019-p#Text>
56. Рішення Харківського окружного адміністративного суду від 08.03.2023 у справі № 520/3962/22. URL: <https://youcontrol.com.ua/en/catalog/court-document/109569358/#:~:text=,«Порядок>.

- 57.Деякі питання реформування державного управління України:
Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р:
станом на 23 грудня 2022 р. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>
- 58.Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року:
Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1218-р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1218-2023-p#Text>
- 59.Курілов Є. КРІ замість реального перезавантаження податкової?.
Зеркало недели | Дзеркало тижня | Mirror Weekly. URL:
<https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/kpi-zamist-realnoho-perezavantazhennja-podatkovoji.html#:~:text=Важливо%20знати:%20як%20перевірити,%20чи,%20податковий%20борг.>
- 60.Методичні рекомендації щодо визначення результатів виконання
завдань державними службовцями, які займають посади державної
служби категорій "Б" і "В", та затвердження висновку: Наказ від
29.08.2018 № 208-18: станом на 24 вересня 2019 р. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0208859-18#Text>.
- 61.Про внесення змін до Методичних рекомендацій щодо визначення
результатів службової діяльності державних службовців, які займають
посади державної служби категорій "Б" і "В": Наказ від 29.08.2018 №
177-19: станом на 24 вересня 2019 р. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0177859-19#Text>.
- 62.Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань
і ключових показників результативності, ефективності та якості
службової діяльності державних службовців, які займають посади
державної служби категорій "Б" і "В", моніторингу їх виконання та
перегляду: Наказ від 20.11.2020 № 217-20. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0217859-20#Text>.
- 63.Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань
і ключових показників результативності, ефективності та якості

- службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", моніторингу їх виконання та перегляду: Наказ від 17.11.2023 № 186-23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186859-23#Text>.
64. Національне агентство України з питань держ. служби. 10 актуальних питань та відповідей стосовно визначення KPI'S для проведення оцінювання результатів службової діяльності державного службовця. *Головна | Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/news/10-aktualnih-pitan-ta-vidpovidej-stosovno-viznachennya-kpis-dlya-provedennya-ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnogo-sluzhbovcsya#:~:text=10%20актуальних%20питань%20та%20відповідей,жовтні%20—%20грудні%20цього>.
65. Національне агентство України з питань держ. служби. До уваги служб управління персоналом: розпочинається збір даних для Звіту КСДС за І квартал 2025 року. *Головна | Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/news/do-uvahy-sluzhb-upravlinnia-personalom-rozpochynaietsia-zbir-danykh-dlia-zvitu-ksds-za-i-kvartal-2025-roku#:~:text=розпочинається%20збір%20даних%20для%20Звіту,відповідно%20до%20наказу%20НАДС>.
66. Міністерство Фінансів України. Навіщо Мінфін розробив KPI для ДФС?. *Офіційний веб-сайт Міністерства Фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uploads/redactor/files/KPI%20для%20ДФС.pdf#:~:text=KPIs%20—%20основа%20реформи%20ДФС,постійним%20та%20публічним%20контролем%20виконання>.
67. Курілов Є. KPI для ДПС: чи вдасться цього разу? Чи необхідний для цього окремий закон?. *Адвокатське об'єднання AZONES*. URL: <https://azones.law/analytics/kri-dlya-dps-chy-vdastsya-tsogo-razu-chy->

neobhidnyj-dlya-tsogo-okremyj-

zakon/#:~:text=Ще%20вісім%20років%20тому%20розробниками,караль
ного%20на%20сервісний%20орган;.

68. 7eminar. Ефективність податкових та митних органів оцінюватимуть за KPI: як це вплине на платників податків. *7eminar*. URL: <https://7eminar.ua/news/3256-efektivnist-podatkovix-ta-mitnix-organiv-budut-ocinyuvati-za-kpi>.
69. Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі НАДС. Методичні пропозиції щодо розроблення програмного модуля "Система моніторингу ключових показників ефективності державних службовців категорій "Б" та "В". *iFactor Про Податки та Бухоблік*. URL: <https://surl.li/xdievr>.
70. Дзюба О. У МВС розповіли, як ставляться до ініціативи Мінцифри щодо впровадження KPI для держслужбовців. *dev.ua*. URL: <https://surl.li/avrpye>.
71. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оцінки ефективності та результативності діяльності податкових органів: Проект Закону від 25.12.2024 № 12359. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/55499>.
72. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо оцінки ефективності та результативності діяльності митних органів: Проект Закону від 25.12.2024 № 12360. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/55500>.
73. Національне агентство України з питань державної служби. Державна служба в Україні: ваша точка зору: Аналітична довідка. Київ: НАДС, 2024. 53 с. URL: <https://surli.cc/wnuiea>.
74. Граніт О. Кому потрібне оцінювання службової діяльності державних службовців?. *Блоги про бізнес, політику, юридичну систему | LIGA.net*. URL: <https://blog.liga.net/user/ogranit/article/31282#:~:text=державним%20служ>

бовцем%20двох%20підряд%20негативних,Адже%20так%20простіше%20складати.

- 75.Дзюба Г.М. Етимологія та роль ключових показників ефективності в системі управління. *Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, м. Житомир, 13 грудня 2024 р. Житомир, 2024. С. 65–68. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/02/povnyj-tekst.pdf>.
- 76.Дія. Кожен українець може покращити роботу Дії: у застосунку доступний новий сервіс – оцінка якості послуги. *Державні послуги онлайн | Дія*. URL: <https://diia.gov.ua/news/kozhen-ukrayinec-mozhe-pokrashchiti-robotu-diyi-u-zastosunku-dostupnij-novij-servis-ocinka-yakosti-poslugi>.
- 77.Національне агентство України з питань державної служби. Актуальні запитання та відповіді щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями у 2023 році. *Головна | Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/news/aktualni-zapytannia-ta-vidpovidi-shchodo-vyznachennia-rezultativ-vykonannia-zavdan-derzhavnyimi-sluzhbovtsiamy-u-2023-rotsi#:~:text=,державним%20службовцям%20в%20державному>.
- 78.Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", та затвердження висновку: Наказ від 18.09.2020 № 174-20: станом на 12 серпня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0174859-20#Text>.
- 79.Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби” від 01.10.2014 р. № 500, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>

- 80.Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/>
- 81.Наказ Національного агентства України з питань державної служби “Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку” від 28.09.2023 р. № 156-23, URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-shchodo-vyznachennia-rezultativ-vykonannia-zavdan-derzhavnymy-sluzhbovtsiamy-iaki-zaimaiut-posady-derzhavnoi-sluzhby-katehorii-b-i-v-ta-zatverdzh>
- 82.Наказ Національного агентства України з питань державної служби “Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорії «А», та затвердження висновку” від 28.09.2023 р. № 155-23, URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-shchodo-vyznachennia-rezultativ-vykonannia-zavdan-derzhavnymy-sluzhbovtsiamy-iaki-zaimaiut-posady-derzhavnoi-sluzhby-katehorii-a-ta-zatverdzhenni>
- 83.Наказ Національного агентства України з питань державної служби “Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», та їх перегляду” від 10.11.2023 р. № 181-23, URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-shchodo-vyznachennia-zavdan-i-kliuchovykh-pokaznykiv-rezultatyvnosti-efektyvnosti-ta-iakosti-sluzhbovoi-diialnosti-derzhavnykh-sluzhbovtziv-iaki->
- 84.International Organization for Standardization. IEC/ISO SMART. *ISO Official Website*. URL: <https://www.iso.org/ru/smart>.

- 85.IEC Market Strategy Board. Smart Standards – From a market and industry perspective. Geneva, 2023. 48 p. URL: https://standict.eu/sites/default/files/2023-11/iec_sttr_smart_standards_en_lr_0.pdf.
- 86.Будякова О. Ю., Святославова О. Є. Розумні ключові показники ефективності SMART KPI. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2 (02). URL: <https://doi.org/10.32782/dees.2-14>.
- 87.Дорош І., Дорош О. Система оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.10.31>.
- 88.European Principles for Public Administration: SIGMA Papers. 27th ed. Paris : OECD and EC, 1998. 28 p. URL: <https://doi.org/10.1787/5kml60zwdr7h-en>.
- 89.OECD. Strengthening the Innovative Capacity of the Public Sector of Latvia. Paris: OECD Publishing, 2023. 104 p. URL: <https://doi.org/10.1787/8d3102d9-en>.
- 90.United States Congress. Government Performance and Results Act (GPRA): Public Law 103–62, Aug. 3, 1993. – Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1993, 14 p.
- 91.Office of management and budget. Assessing Program Performance Using the PART. *White House official website*. URL: <https://georgewbush-whitehouse.archives.gov/omb/performance/index.html>.
- 92.Gay O. Public Service Agreements: Standard Note: SN/PC/3826 / Parliament and Constitution Centre. – London: House of Commons Library, 2005, 8 p. URL: <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/SN03826/SN03826.pdf>

93. Government of Canada. Management Accountability Framework - Canada.ca. *Canada.ca*. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework.html>.
94. Department of Finance & Administration of Australia. The Outcomes & Outputs Framework Guidance Document. Canberra: Department of Finance & Administration Publishing, 2000. 52 p. URL: <https://www.finance.gov.au/wp-content/uploads/2013/11/pubA7AACE.pdf>.
95. European Parliament. Performance framework for the EU budget Concepts and practices: Study. Brussels, 2024. 54 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/760700/IPOL_STU\(2024\)760700_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2024/760700/IPOL_STU(2024)760700_EN.pdf).
96. Kuhlman S. Back to Bureaucracy? The Advent of the Neo-Weberian State in Germany. *Journal of Policy Studies*. 2024. Vol. 39, no. 2. P. 11–44. URL: <https://doi.org/10.52372/jps39202>
97. European Commission. Sustainable budgeting and financial management in Ireland. *Reform Support*. URL: https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/green-transition/sustainable-budgeting-and-financial-management-ireland_en.
98. Department of Public Expenditure, NDP Delivery and Reform of Ireland. An Oifig Buiséid Pharlaiminteach Parliamentary Budget Office : Report. Dublin, Ireland: PBO Publication, 2023. 10 p. URL: https://data.oireachtas.ie/ie/oireachtas/parliamentaryBudgetOffice/2023/2023-07-11_the-government-s-public-service-performance-report-2022-a-pbo-analysis_en.pdf.
99. OECD. About the SIGMA Programme. *SIGMA*. URL: <https://www.sigmaweb.org/>.
100. National Oversight and Audit Commission. Background and Functions - National Oversight & Audit Commission. *National Oversight and Audit Commission*. URL: <https://www.noac.ie/background-functions/>.

101. National Oversight and Audit Commission. Local Authority Performance Indicator Report 2023. Dublin, Ireland : NOAC, 2024. 240 p. URL: <https://cdn.noac.ie/wp-content/uploads/2024/10/NOAC-PI-Report-2023-FINAL.pdf>.
102. Government of Ireland. Local Government Management Agency (LGMA). *gov.ie*. URL: <https://www.gov.ie/en/local-government-management-agency-lgma/>.
103. Government of Ireland. About the Department of Public Expenditure, Infrastructure, Public Service Reform and Digitalisation. *gov.ie*. URL: <https://www.gov.ie/en/department-of-public-expenditure-infrastructure-public-service-reform-and-digitalisation/organisation-information/about-the-department-of-public-expenditure-ndp-delivery-and-reform/>.
104. Department of Ecomical and Social Affairs of the United Nations. E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York: United Nations, 2024. 205 p. URL: [https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/\(Web%20version\)%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf](https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/(Web%20version)%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf).
105. Public Service Management Act: Law of 19.05.1997 no. 27. URL: <https://www.irishstatutebook.ie/eli/1997/act/27/enacted/en/html>.
106. OECD. Ireland: towards an integrated public service: OECD Public Management Reviews. Paris: OECD Publishing, 2008. 377 p.
107. Department of Public Expenditure, Infrastructure, Public Service Reform and Digitalisation. Public Service Performance Reports. *gov.ie*. URL: <https://www.gov.ie/en/department-of-public-expenditure-infrastructure-public-service-reform-and-digitalisation/collections/public-service-performance-reports/#:~:text=The%20Public%20Service%20Performance%20Report,for%20the%20preceding%20year>.

108. Department of Public Expenditure, NDP Delivery and Reform of Ireland. Public Service Performance Report 2023. Dublin, Ireland, 2024. 212 p. URL: <https://assets.gov.ie/static/documents/public-service-performance-report-2023-67b11470-07ba-41c4-a40e-4123c5625e5c.pdf>.
109. Department of Public Expenditure, Infrastructure, Public Service Reform and Digitalisation. Our Public Service 2020. *gov.ie*. URL: <https://www.gov.ie/en/department-of-public-expenditure-infrastructure-public-service-reform-and-digitalisation/policy-information/our-public-service-2020/>.
110. Ma-Dupont V. Ireland: “Our Public Service 2020”. Dublin, Ireland : Gestion Publique, 2018. 2 p. URL: https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/igpde-editions-publications/revuesGestionPublique/IGPDE_reactive_Ireland_February_2018_En.pdf.
111. Irish Government Economic and Evaluation Service (IGEES), Department of Public Expenditure, Infrastructure, Public Service Reform and Digitalisation. Designing Performance Metrics in Policing. *IGEES Publication*. URL: https://www.gov.ie/en/irish-government-economic-and-evaluation-service-igees/igees-publication/designing-performance-metrics-in-policing/#:~:text=Designing%20Performance%20Metrics%20in%20Policin g,Spending_review%20;%20Publication%20year:%202020.
112. Relative aux lois de finances: Loi organique of 01.08.2001 no. 2001-692: as of 15 December 2024. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000394028>.
113. High Council for the Evaluation of Research and Higher Education. Indicators for the French national budget process. *Hcéres*. URL: <https://www.hceres.fr/en/indicators-french-national-budget-process#:~:text=Pursuant%20to%20the%20French%20Organic,of%20target%20achievement%20in%20figures>.

114. Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique. Les RAP ou rapports annuels de performance | budget.gouv.fr. *Accueil* | *budget.gouv.fr*. URL: https://www.budget.gouv.fr/reperes/loi_de_finances/articles/rap-plrg-2024.
115. Queyranne M. Implementation of the LOLF in France: A Thwarted Ambition?. *Public Financial Management Blog*. URL: <https://blog-pfm.imf.org/en/pfmblog/2012/02/implementation-of-the-lolf-in-france-a-thwarted-ambition>.
116. Marshall D. The Impact of the French Budget Act (LOLF) on Jurisdictions. *Revue française d'administration publique*. 2008. Vol. 1, no. 125. P. 121–131. URL: <https://droit.cairn.info/journal-revue-francaise-d-administration-publique-2008-1-page-121?lang=en>.
117. Assemblée nationale. Fact sheet No. 53 Parliamentary examination of finance laws. *Assemblée nationale*. URL: <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/synthese/fonctionnement-assemblee-nationale/travail-legislatif/l-examen-parlementaire-des-lois-de-finances#:~:text=finances%20www.assemblee,Le%20projet>.
118. Benzerafa Alilat M., Garcin L., Gibert P. Le volet performance de la LOLF. *Revue Française de Gestion*. 2016. Vol. 42, no. 260. P. 11–31. URL: <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00063>
119. Randma-Liiv T. Performance Management in Transitional Administration: Introduction of Pay-for-Performance in the Estonian Civil Service. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*. 2005. Vol. 7, no. 1. P. 95–115. URL: <https://doi.org/10.1080/13876980500084733>
120. Performance management in the local public sector in France : an administrative rather than a political model / D. Gardey et al. *International Review of Administrative Sciences*. 2015. Vol. 4, no. 81. P. 1–26. URL: <https://univ-pau.hal.science/hal->

- 02152510/document#:~:text=the%20French%20authorities,%20the%20results,The.
121. Informationsdienst für Ausschreibungen und Aufträge. Neues Steuerungsmodell (NSM). *Ibau*. URL: <https://www.ibau.de/akademie/glossar/neues-steuerungsmodell-nsm/>.
 122. Greiling D. Performance measurement in the public sector: the German experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2005. Vol. 54, no. 7. P. 551–567. URL: <https://doi.org/10.1108/17410400510622223>
 123. Holtz J. N. Civil servants' commitment to change: a factor of success regarding the reform of public budgeting and accounting in the State of Brandenburg?: Master Thesis. 28th ed. Potsdam: Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, 2018. 90 p. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/201603/1/spnm24.pdf>.
 124. Policy Analysis in Germany / ed. by S. Blum, K. Schubert. Bristol University Press, 2013. URL: <https://doi.org/10.46692/9781447306269>.
 125. Preunkert J. Germany's benchmark status in the Eurozone. *Journal of Contemporary European Studies*. 2021. P. 1–12. URL: <https://doi.org/10.1080/14782804.2021.2014306>
 126. Jethon A., Reichard C. Usability and actual use of performance information in German municipal budgets: the perspective of local politicians. *Public Money & Management*. 2021. P. 1–8. URL: <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1966193>
 127. Doherty L. How to Design and Institutionalize Spending Reviews. *IMF How To Notes*. 2022. Vol. 2022, no. 004. P. 1–29. URL: <https://doi.org/10.5089/9798400219276.061>
 128. Bundesministerium der Finanzen. Spending reviews in the federal budget. *Bundesministerium der Finanzen*. URL: <https://www.bundesfinanzministerium.de/Web/EN/Issues/Public-Finances/Spending-Reviews/spending->

reviews.html#:~:text=with%20a%20particular%20focus%20on,sustainabilit
y”.

129. European Commission. Recommendation on the 2022 National Reform Programme of Germany and delivering a Council opinion on the 2022 Stability Programme of Germany. Brussels: European Commission, 2022. 61 p. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2022-06/2022-european-semester-country-report-germany_en.pdf.
130. Gerbrandy G.-J. How do national parliaments supervise and control their own budgets? Practice and experience from selected Member States: Study. Brussels: European Parliament, 2012. 102 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2012/490662/IPOL-JOIN_ET\(2012\)490662_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2012/490662/IPOL-JOIN_ET(2012)490662_EN.pdf).
131. Ministerstwo Finansów. Budżet zadaniowy (BZ). *Portal Gov.pl*. URL: <https://www.gov.pl/web/finanse/budzet-zadaniowy>.
132. Olejniczak J. Performance budgeting and performance information in Poland and EU countries. Selected issues. *Wrocław University of Economics*. 2011. Vol. 1, no. 6. P. 44–55. URL: https://dbc.wroc.pl/Content/71401/Olejniczak_Preformance_Budgeting_And_Preformance_Information_In_Poland.pdf.
133. Public Finance Act: Law of 27.08.2009 no. U.2005.249.2104. URL: <https://www.muci.edu.pl/code/2.The%20Act%20Of%2027%20August%202009%20Public%20Finance.pdf>.
134. Departament Budżety i Finansów. Planowanie i realizacja zadaniowego układu wydatków w kontekście reformy systemu budżetowego. Warszawa : <http://www.nik.gov.pl/>, 2020. 111 p. URL: [https://www.nik.gov.pl/kontrole/wyniki-kontroli-nik/pobierz,kbf~p_19_008_201909191235161568889316~01,typ,k.pdf#:~:text=c\) całkowitej%20rezygnacji%20po%202011%20r,budżetowych%20zobowiązano%20do%20opracowania%20zarówno](https://www.nik.gov.pl/kontrole/wyniki-kontroli-nik/pobierz,kbf~p_19_008_201909191235161568889316~01,typ,k.pdf#:~:text=c%20całkowitej%20rezygnacji%20po%202011%20r,budżetowych%20zobowiązano%20do%20opracowania%20zarówno).

135. Hawkesworth I., Fjord Nielsen D., von Trapp L. Performance Budgeting in Poland. *OECD Journal on Budgeting*. 2011. Vol. 11, no. 1. P. 7–57. URL: <https://doi.org/10.1787/budget-11-5kkg8r57tf34>
136. Wiczewski B. Budget System in Poland: Challenges & Ongoing Reforms: Economic Brief. 60th ed. Brussels: European Commission, 2020. 16 p. URL: https://ec.europa.eu/info/publications/economic-and-financial-affairs-publications_en.
137. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship: Poland 2010. OECD Publishing, 2010. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264081918-en>
138. Guziejewska B. An Assessment of the Implementation of Performance Budgeting in Poland with Reference to the Experiences of Other Countries. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*. 2013. Vol. 16, no. 1. P. 55–69. URL: <https://doi.org/10.2478/cer-2013-0004>
139. Najwyższa Izba Kontroli. Warszawa: Departament Pracy, Spraw Społecznych i Rodziny, 2012. 13 p. URL: <https://bip.zus.pl/documents/493361/494137/Wystąpienie+NIK+-budżet+za+2011.pdf/2a7bb556-4eef-4aa0-9050-48b4b2b49625?t=1444396191956&a>.
140. Performance Budgeting in Poland: Achievements and Future Perspectives / T. Lubińska et al. *Białostockie Studia Prawnicze*. 2009. Vol. 5. P. 149–169. URL: <https://doi.org/10.15290/bsp.2009.05.15>
141. Supreme Audit Office of Poland. NIK audits - Supreme Audit Office. *nik.gov.pl*. URL: <https://www.nik.gov.pl/en/nik-audits/>.
142. World Bank Group. Poland Doing Business agenda: Doing Business in Poland Reform Memorandum published. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2010/05/14/poland-doing-business-agenda-doing-business-in-poland-reform-memorandum-published0>
143. Najwyższa Izba Kontroli. Informacja o wynikach kontroli wykonania w 2010 roku budżetu państwa w części. Warszawa, 2011. 20 p. URL:

- https://www.sn.pl/osadzienajwyzszym/Kontrola/wynik_kontroli_NIK_2010.pdf#:~:text=Nr%2077%20do%20roz.
144. Motylow M. Wystąpienie Pokontrolne zmienione zgodnie z treścią uchwały nr 20/2020 Kolegium NIK. Warszawa: Najwyższa Izba Kontroli (NIK), 2020. 61 p. URL: https://www.nik.gov.pl/kontrole/wyniki-kontroli-nik/pobierz,kbf~p_19_008_201909191235161568889316~01,typ,k.pdf.
 145. Ministerstwo Finansów. Zasady definiowania celów i mierników w układzie zadaniowym na 2016 r. Warszawa, 2015. 16 p. URL: https://mf-arch2.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=c7895503-9986-4ab6-8ca8-a0fld40842b9&groupId=764034.
 146. Carassus D., Gardey D. Une analyse de la gestion de la performance par les collectivités locales françaises : un modèle administratif ou politique?. *Revue française de finances publiques*. 2009. Vol. 2, no. 16. P. 107. URL: <https://univ-pau.hal.science/hal-02431100/document>.
 147. Lipp E. Performance-Based Budgeting in Estonia. *Eipa*. URL: <https://www.eipa.eu/epsa/performance-based-budgeting-in-estonia/>.
 148. OECD. OECD Good Practices for Performance Budgeting. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: <https://doi.org/10.1787/c90b0305-en>.
 149. Kristiansen M. B. Management by objectives and results in the Nordic countries: continuity and change, differences and similarities. *Public Performance & Management Review*. 2015. Vol. 3, no. 38. P. 542–569. URL: <https://www.jstor.org/stable/48536232>.
 150. The Ministry of Justice of Estonia. Independent Reporting Mechanism. Results Report: Estonia 2020-2022. Tallinn: Open Government Partnership, 2023. 25 p. URL: https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2023/05/Estonia_Results-Report_2020-2022_EN.pdf.
 151. United States General Accounting Office. Past Initiatives Offer Insights for GPRA Implementation. GAO/AIMD-97-46: Washington, D.C., 1997. 58 p. URL: <https://www.gao.gov/assets/aimd-97-46.pdf>.

152. GPRA Modernization Act of 2010: Public Law of 04.01.2011 no. 111–352. URL: <https://www.congress.gov/111/plaws/publ352/PLAW-111publ352.pdf>.
153. General Services Administration & the Office of Management and Budget. About Performance.gov. *Home | Performance.gov*. URL: <https://trumpadministration.archives.performance.gov/about/About%20P.gov.html#:~:text=This%20site%20fulfills%20the%20statutory,working%20for%20the%20American%20public>.
154. The Role of the Performance Improvement Officer. *performance.gov*. URL: <https://assets.performance.gov/pic-resources/Role%20of%20the%20PIO.pdf>
155. U.S. Government Accountability Office (U.S. GAO). Agency Leadership Involvement and Accountability. *gao.gov*. URL: https://www.gao.gov/assets/agency_leadership.pdf.
156. U.S. Government. Performance Framework. *Performance.gov*. URL: <https://www.performance.gov/about/performance-framework/#:~:text=%20Strategic%20Objectives:%20The%20long,the%20term%20of%20the%20Administration>.
157. Department of Public Expenditure and Reform. Civil Service Employee Engagement Survey 2015. Dublin, Ireland: per.gov.ie, 2015. 44 p. URL: https://www.cso.ie/en/media/csoie/aboutus-new/csees/CSEES2015_Results.
158. House of Commons, Public Administration Select Committee. On Target? Government By Measurement. London: Authority of the House of Commons, p. 57. URL: <https://publications.parliament.uk/pa/cm200203/cmselect/cmpubadm/62/62.pdf>.
159. IBM Center for The Business of Government. UK Public Service Agreements. *IBM Center for The Business of Government Official Website*. URL: <https://www.businessofgovernment.org/blog/uk-public-service-agreements#:~:text=%20government%20department%20has%20its%20>.

160. Multilateral Organisation Performance Assessment Network (MOPAN). Lessons In Multilateral Effectiveness: Rethinking Effective Humanitarian Organisations. Paris: MOPAN Publishing, 2022. 66 p. URL: <https://www.mopan.org/content/dam/mopan/en/publications/our-work/insights/humanitarian-orgs/mopan-humanitarian-organisations-2022.pdf>.
161. Clement M. The Art of Delivery: The Prime Minister's Delivery Unit 2001-2005 – History of government. *gov.uk*. URL: <https://history.blog.gov.uk/2022/08/26/the-art-of-delivery-the-prime-ministers-delivery-unit-2001-2005/>.
162. Department for Work and Pensions. Department for Work and Pensions single departmental plan. *GOV.UK*. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/department-for-work-and-pensions-single-departmental-plan/department-for-work-and-pensions-single-departmental-plan>.
163. Parliament of the United Kingdom. 3 Changes in the approach of the Home Office towards PSA targets. *uk.parliament*. URL: <https://publications.parliament.uk/pa/cm200405/cmselect/cmhaff/320/32006.htm>.
164. Government of Canada. Management, Resources, and Results Structure Policy. *Treasury Board of Canada Secretariat*. URL: <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12412>.
165. Minister of Public Works and Government Services Canada. Departmental Performance Report. Ottawa, Canada : Canadian Government Publishing – PWGSC, 1998. 96 p. URL: <https://publications.gc.ca/collections/Collection/BT31-4-3-1998E.pdf>.
166. Canadian Northern Economic Development Agency. The Estimates Documents. *Canada.ca*. URL: <https://www.cannor.gc.ca/eng/1387820400013/1387820480580>.

167. Canada's national statistical agency. Report on Plans and Priorities. *Statistics Canada*. URL: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/catalogue/11-018-X>.
168. Government of Canada. Management Accountability Framework. *Canada.ca*. URL: <https://www.canada.ca/en/canada-water-agency/corporate/transparency/priorities/management-accountability-framework.html>.
169. Treasury Board of Canada Secretariat. Review of the Treasury Board's 2016 Policy on Results. Ottawa, Canada: Canadian Government Publishing – PWGSC, 2023. 8 p. URL: <https://evaluationcanada.ca/files/PoR-Review-Discussion-202302.pdf>.
170. Natural Resources Canada. Departmental Results Framework - Natural Resources Canada. *Natural Resources Canada official website*. URL: <https://natural-resources.canada.ca/corporate/planning-reporting/departmental-results-framework>.
171. Government of Canada. Departmental Plans. *Canada.ca*. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/planned-government-spending/reports-plans-priorities.html>.
172. Government of Canada. Departmental Results Reports. *Canada.ca*. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/departmental-performance-reports.html>.
173. OECD. "Review of budget oversight by parliament: Ireland. *OECD Journal on Budgeting*. 2015. Vol. 15, no. 3. P. 1–64. URL: https://data.oireachtas.ie/ie/oireachtas/committee/dail/32/select_committee_on_arrangements_for_budgetary_scrutiny/submissions/2016/2016-11-30_review-of-budget-oversight-by-parliament-ireland-november-2015_en.pdf.
174. Government of Canada. The Mandate Letter Tracker and the Results and Delivery approach. *Canada.ca*. URL: <https://www.canada.ca/en/privy-council/services/results-delivery-unit.html>.

175. Government of Canada. Program inventory. *Canada.ca*. URL: <https://www.canada.ca/en/correctional-service/corporate/transparency/reporting/departmental-plan/2024-2025/program-inventory.html>.
176. Treasury Board of Canada Secretariat. CG InfoBase. *Canada.ca*. URL: <https://www.tbs-sct.canada.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-basic-eng.html#start>.
177. Government of Canada. Roles and responsibilities with respect to data at the public service commission. *Canada.ca*. URL: https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/publications/roles-responsibilities-with-respect-data-at-the-psc.html#2_1.
178. Minister of Public Works and Government Services Canada. Report of the Audit General of Canada to the House of Commons. Ottawa, Canada: Minister of Public Works and Government Services Canada Publishing, 2002. 28 p. URL: <https://publications.gc.ca/Collection/FA1-2002-1-6E.pdf>.
179. Lindquist E. A., Shepherd R. P. Spending reviews and the Government of Canada: From episodic to institutionalized capabilities and repertoires. *Canadian Public Administration*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1111/capa.12532>
180. Government of Canada. Audit of Performance Reporting. Ottawa, Canada: Canadian Government Publishing – PWGSC, 2013. 18 p. URL: https://www.canada.ca/content/dam/hc-sc/migration/hc-sc/ahc-asc/alt_formats/pdf/pubs/audit-verif/2013-03/2013-03-eng.pdf.
181. Data & Analytics Center of Excellence. Ten Plays of Our Data & Analytics Approach. *Centers of Excellence Home*. URL: <https://coe.gsa.gov/2020/10/19/da-update-9.html>.
182. The Auditor-General. Program Evaluation in the Australian Public Service: Study. Canberra: Commonwealth of Australia, 1996. 129 p. URL: https://www.anao.gov.au/sites/default/files/anao_report_1997-98_03.pdf.

183. Public Governance, Performance And Accountability Act: Law of 29.06.2013 no. 123. URL: https://www.austlii.edu.au/cgi-bin/viewdb/au/legis/cth/consol_act/pgpaaa2013432/
184. Australian Federal Police. Corporate Plan 2024-25. *Homepage | Australian Federal Police*. URL: <https://www.afp.gov.au/news-centre/publications/corporate-plan-2024-25>.
185. Department of Finance of Australian Government. What are annual performance statements? *Finance.gov*. URL: <https://www.finance.gov.au/government/managing-commonwealth-resources/annual-performance-statements-commonwealth-entities-rmg-134/what-are-annual-performance-statements>.
186. James O. The UK Core Executive's Use of Public Service Agreements as a Tool of Governance. *Public Administration*. 2004. Vol. 82, no. 2. P. 397–419. URL: <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2004.00400.x>
187. Hood C. Gaming in Targetworld: The Targets Approach to Managing British Public Services. *Public Administration Review*. 2006. Vol. 66, no. 4. P. 515–521. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00612.x>
188. Public Governance, Performance and Accountability Rule : Clarifications to the Law of 18.09.2014. URL: <https://www.legislation.gov.au/F2014L00911/latest/versions>.
189. Australian National Audit Office. Performance audit reports. *ANAO Official Website*. URL: <https://www.anao.gov.au/pubs/performance-audit>.
190. Australian National Audit Office. Application of the Outcomes and Outputs Framework. *ANAO Official Website*. URL: <https://www.anao.gov.au/work/performance-audit/application-the-outcomes-and-outputs-framework>.
191. U.S. Government. Performance Framework. *Track the U.S. government's goals | Performance.gov*. URL: <https://www.performance.gov/about/performance-framework/>.

192. Strategisys. OMB's Program Assessment Rating Tool (PART). *Strategisys Website*. URL: https://www.john-mercier.com/omb_part.
193. Australian Public Service Commission. Government's merit and transparency policy. *APSC Website*. URL: <https://www.apsc.gov.au/working-aps/governments-merit-and-transparency-policy>.
194. Australian Government. Transparency Portal. *Transparency Portal*. URL: <https://www.transparency.gov.au/>.
195. European Commission. Defining proxy indicators for rural development programmes: Working Document. 2nd ed. Brussels: European Union, 2016. 23 p. URL: https://ec.europa.eu/enrd/sites/default/files/wp_proxy_indicators_2016.pdf#:~:text=Proxy%20indicators%20provide%20a%20solution%20to%20overcome,of%20the%20conservation%20status%20of%20agricultural%20habitats
196. Hallsworth M., Pelenur M. Four simple ways to apply behavioural insights: Executive Summary. London: Behavioural Insights Ltd., 2021. 53 p. URL: https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf.
197. Government of Canada. Guide to Corporate Risk Profiles. *Canada.ca*. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/risk-management/corporate-risk-profiles.html>.
198. Hasnain Z., Manning N., Pierskalla J. H. Performance-Related Pay in the Public Sector: A Review of Theory and Evidence. The World Bank, 2012. URL: <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6043>
199. Robinson M. Performance Budgeting: Linking Funding and Results. *Palgrave Macmillan-Economics*. 2007. P. 548–560. URL: <https://doi.org/10.5089/9780230553569.071>.
200. OECD. Modernising Government: The Way Forward: Review. 2nd ed. Brussels: OECD Publishing, 2005. 235 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/09/modernising-government_g1gh5a93/9789264010505-en.pdf.

201. Blair T. Public Services for the Future: Modernisation, Reform, Accountability: Comprehensive Spending Review. London: The Stationery Office, 2002. 156 p. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/260759/4181.pdf?.
202. Youth Justice Board for England and Wales. Quality and methodology information for new KPIs. *GOV.UK*. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/quality-and-methodology-information-for-new-kpis/quality-and-methodology-information-for-new-kpis?>.
203. Shepherd R. P. In Search of a Balanced Canadian Federal Evaluation Function: Getting to Relevance. *Canadian Journal of Program Evaluation*. 2011. Vol. 26, no. 2. P. 1–45. URL: <https://doi.org/10.3138/cjpe.26.001>
204. The Performance Improvement Council. Agency Priority Goals (APGs) Overview. *PIC*. URL: [https://assets.performance.gov/pic-resources/Agency+Priority+Goals+\(APGs\)+Overview.pdf](https://assets.performance.gov/pic-resources/Agency+Priority+Goals+(APGs)+Overview.pdf).
205. OECD. Performance Budgeting in OECD Countries: Comparative Study. 3rd ed. Brussels, 2007. 226 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2007/09/performance-budgeting-in-oecd-countries_g1gh8028/9789264034051-en.pdf.
206. Administration and expenditure of the Chancellor's departments. The Treasury Group's performance against objectives. *parliament.uk*. URL: <https://publications.parliament.uk/pa/cm200809/cmselect/cmtreasy/35/3508.htm#:~:text=,CM%207256,%20p%208%20Back>.
207. Government of Canada. The Reporting Cycle for Government Expenditures - Canada.ca. *Canada.ca*. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/planned-government-spending/expenditure-management-system/reporting-cycle.html>.

208. McPhee I. Development and Implementation of Key Performance Indicators to Support the Outcomes and Programs Framework. Ottawa, Canada: Commonwealth of Australia, 2011. 104 p. URL: <https://www.anao.gov.au/sites/default/files/201112%20Audit%20Report%20No%205.pdf>.
209. Performance.gov Team. Delivering a High-Performance Government in 2019. *Home* | *Performance.gov*. URL: <https://trumpadministration.archives.performance.gov/Delivering-High-Performance-blog/#:~:text=2019%20trumpadministration,for%20the%20FYs%202018>.
210. Cleary S. What impact did the machinery of government and leadership changes have on the PMDU?: BA undergraduate thesis. Washington, DC: The Prime Minister's Delivery Unit (PMDU) 2005-2007, 2007. 89 p.
211. Panchamia N., Thomas P. Public Service Agreements and the Prime Minister's Delivery Unit. Institute for Government, 2014. 16 p. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/case%20study%20psas.pdf#:~:text=conduct%20regular%20stocktakes%20for%20the,SR O>.
212. U.S. Government Accountability Office (U.S. GAO). Government Performance Management: Actions Needed to Improve Transparency of Cross-Agency Priority Goals. *U.S. GAO*. URL: <https://www.gao.gov/products/gao-23-106354#:~:text=In%20December%202024,%20the%20Federal%20Agency%20Performance,the%20submission%20of%20the%20budget%20of%20the>.
213. United States Government Accountability Office. Managing for Results: A Guide for Using the GPRA Modernization Act to Help Inform Congressional Decision Making. Washington, DC: GAO Publishing, 2012. 34 p. URL: <https://www.gao.gov/assets/gao-12-621sp.pdf>.

214. OECD. SIGMA Monitoring Reports. *Creating Change Together*. URL: https://www.sigmapweb.org/en/publications/serials/sigma-monitoring-reports_9d2c959a.html#:~:text=SIGMA%20Monitoring%20Reports%20analyse%20the,on%20the%20Principles%20of.
215. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-p#Text>
216. OECD. Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. Brussels: OECD Publishing, 2023. 212 p. URL: https://www.sigmapweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html.
217. Курілов Є. Знову запроваджуємо KPI: Зареєстровані законопроекти про запровадження оцінки ефективності та результативності діяльності податкових та митних органів України. *Адвокатське об'єднання AZONES*. URL: <https://azones.law/analytics/znovu-zaprovadzhuyemo-kpi-zareyestrovani-zakonoprojekty-pro-zaprovadzhennya-otsinky-efektyvnosti-ta-rezultatyvnosti-diyalnosti-podatkovykh-ta-mytnykh-organiv-ukrayiny/>.
218. Міністерство Фінансів України. Мінфін спільно з МВФ та Інститутом податкових реформ працює над розробкою ключових показників ефективності для ДФС. *Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/249136914>.
219. Ялівець Г. Гетманцев пропонує запровадити ключові показники ефективності для митниці та податкової Джерело: <https://censor.net/n3526656>. *Бізнес Цензор*. URL: <https://censor.net/biz/news/3526656/getmantsev-proponuye-zaprovadyty-klyuchovi-pokaznymy-efektyvnosti-dlya-mytntsi-ta-podatkovoyi>.

220. Волос Н. Як оцінюватимуть ефективність роботи податкових органів: урядовий законопроект. *«Дебет-Кредит» - Бухгалтерські новини*. URL: <https://news.dtki.ua/law/inspections/84643-iaak->.
221. Про внесення змін до Закону України “Про наукову і науково-технічну діяльність” щодо встановлення цільових показників діяльності керівників наукових установ, визначення стратегій і перспективних напрямів діяльності наукових установ: Проект Закону від 22.01.2024 № 10424. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43563>.
222. Газета "Світ". Кабінет Міністрів України підтримав пропозицію МОН щодо запровадження ключових показників ефективності – Газета "Світ". *Газета "Світ" – Науково-популярне періодичне видання*. URL: <https://svit.kpi.ua/2024/01/22/кабінет-міністрів-україни-підтримав-2/>.
223. Громадське партнерство "За прозорі місцеві бюджети". 17 громад-партнерок Програми USAID DOBRE зможуть посилити екосистему доброчесності. *probudget.org.ua*. URL: <https://probudget.org.ua/news/17-gromad-partnerok-programi-usaid-dobre-zmozhut-posiliti-ekosistemu-dobrochesnosti/>.
224. Міністерство цифрової трансформації України. Закликаємо ЦНАПи приєднуватись до системи цифрового моніторингу якості послуг. *Офіційний веб-сайт Міністерства цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/zaklikaemo-tsnapi-priednuvatis-do-sistemi-tsifrovogo-monitoringu-yakosti-poslug>.
225. Hammerschmid G., Löffler L. The Implementation of Performance Management in European Central Governments: More a North-South than an East-West Divide. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. 2015. Vol. 8, no. 2. P. 49–68. URL: <https://doi.org/10.1515/nispa-2015-0008>
226. IT-Enterprise. Key Performance Indicators, KPI. *www.it.ua*. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performance-indicators-kpi#:~:text=KPI%20,організації%20в%20досягненні%20стр.>

227. Kpi Karta. Building a Better KPI. *Kpi Karta*. URL: <https://kpikarta.com/building-a-better-kpi/>.
228. Приходько О. За що платять українським держслужбовцям?. *NV Business*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/zarplati-derzhsluzhbovciv-yaki-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-derzhavnoji-sluzhbi-novini-ukrajini-50092391.html>.
229. Заболотний А., Дерець В., Коліушко І. Державна служба в Україні та напрями її реформування і розвитку: Концепція. Київ: Центр політико-прав. реформ, 2024. 102 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/Veb_Derzhavna_sluzhba_v_Ukrayini_ta_napryamy_yiyi_reformuvannya_ta_rozvytku.pdf.
230. Рахункова палата України. Звіт Про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, виділених на заходи з реалізації державної політики у сфері відновлення та збереження національної пам'яті. Київ: Рахунк. палата України, 2023. 139 с. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2023/22-3_2023/Zvit_22-3_2023.pdf.
231. Алєканкіна К. Нотатки з дискусії «Оцінювання держслужбовців: як не зробити його інструментом політичної боротьби». *VoxUkraine* | «Вокс Україна». URL: <https://voxukraine.org/notatki-z-diskusiyi-otsinyuvannya-derzhsluzhbovtsiv-yak-ne-zrobiti-jogo-instrumentom-politichnoyi-borotbi#:~:text=«улюбленцям»%20легші%20KPI,%20а%20тим,,йому/їй%20не%20подобається%20—%20складніші>.
232. Національне агентство України з питань держ. служби. В НАДС відбувся вебінар щодо визначення завдань і ключових показників державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В». *Головна* | Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/v-nads-vidbuvsia-vebinar-shchodo-vyznachennia-zavdan-i-kliuchovykh-pokaznykiv->

derzhavnykh-sluzhbovtsiv-iaki-zaimaiut-posady-derzhavnoi-sluzhby-katehorii-b-i-v.

233. Про затвердження Методики складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця: Наказ від 30.03.2018 № 74: станом на 20 квітня 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0074859-18#Text>.
234. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця: Наказ від 20.04.2018 року № 93/1. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v93_1859-18#n3.
235. Кабінет Міністрів України. Дія для держслужбовців: Уряд підтримав запуск сервісу Дія.Офіс. *Офіційний веб-сайт Кабінету Міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/diia-dlia-derzhsluzhbovtsiv-uriad-pidtrymav-zapusk-servisu-diiaofis>.
236. Деякі питання цифровізації діяльності державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.12.2023 № 1317: станом на 11 березня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1317-2023-p#Text>
237. Міністерство цифрової трансформації України. Кабмін ухвалив постанову, яка розширює повноваження Мінцифри. *Офіційний веб-сайт Міністерства цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/kabmin-yhvalyv-postanovy-yakoy-rozhirye-povnovazhenya-minicyfry>.
238. Дзюба О. Мінцифра хоче контролювати ефективність держсектору за допомогою «Дія.Офіс». Ось що про це думають міністерства, депутати та держоргани. *dev.ua*. URL: <https://dev.ua/news/mintsyfra-khoche-kontroliuvaty-efektyvnist-derzhsektoru-za-dopomohoiu-diia-ofis-os-shcho-pro-tse-dumaiut-ministerstva-deputy-ta-derzhorhany-1702899305>.

239. Алюшина Н. Оцінювання результатів службової діяльності: навіщо це потрібно державним службовцям?. *LB.ua*. URL: https://lb.ua/blog/natalia_aliushyna/409697_otsinyuvannya_rezultativ_sluzhbovoi.html#:~:text=удосконалити%20процедуру%20оцінювання,підставу%20преміювати%20обраних%20і%20таке.
240. Міністерство Фінансів України. Мінфін спільно з МВФ, Науково-дослідним інститутом фіскальної політики та Інститутом податкових реформ працює над розробкою ключових показників ефективності для ДФС. *Офіційний веб-сайт Міністерства Фінансів України*. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin-spilno-z-mvf-ta-instytutom-podatkovykh-reform-pratsiuie-nad-rozrobkoiu-kliuchovykh-pokaznykiv-efektyvnosti-dlia-dfs.](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin-spilno-z-mvf-ta-instytutom-podatkovykh-reform-pratsiuie-nad-rozrobkoiu-kliuchovykh-pokaznykiv-efektyvnosti-dlia-dfs)
241. Міністерство Фінансів України. Ключові показники ефективності (KPIs) для Державної фіскальної служби. *Презентаційні матеріали Міністерства Фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uploads/redactor/files/KPI%20для%20ДФС.pdf>.
242. Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 № 227: станом на 22 жовт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-п#Text>
243. Про затвердження Плану заходів з реалізації Стратегічного плану Державної податкової служби України на 2022 – 2024 роки у 2024 році : Наказ Державної податкової служби від 12.07.2024 р. № 528. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/nakazi-pro-diyalnist/79031.html>.
244. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оцінки ефективності роботи податкових органів: Проект Закону від 10.07.2023 № 9471. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/42264>.
245. Кабінет Міністрів України. Уряд схвалив Концепцію запровадження посад фахівців з питань реформ. *Єдиний веб-портал*

- органів виконавчої влади України.* URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/249482468>.
246. Кайда Н. Негативна оцінка за результатами оцінювання службової діяльності як наслідок звільнення з державної служби. *Вища школа адвокатури НААУ*. URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/negativna-ocinka-za-rezultatami-ociniuvannia-sluzbovoyi-diialnosti-iak-naslidok-zvlnennia-z-derzavnoyi-sluzbi>.
247. Міністерство Фінансів України. Рекомендації з розробки ключових показників діяльності підрозділу внутрішнього аудиту в державному секторі: Посібник. Київ: Офіційний веб-сайт Міністерства Фінансів України, 2021. 47 с. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Посібник.pdf>.
248. Ван Кестерен М., Рудніцька Р. Ключові показники ефективності підрозділу внутрішнього аудиту як основа належного управління функцією (міжнародний досвід). *National Academy for Finance and Economics*. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2__Ключові_показники_ефективності_підрозділу_ВА.pdf#:~:text=,О.
249. Міністерство цифрової трансформації України. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Київ, 2024. 26 с. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/Індекс-цифрової-трансформації-регіонів-України-2023.pdf>.
250. Цифровізація адмінпослуг: Рахункова палата провела аудит діяльності Мінцифри та Дії - Рахункова палата. *Рахункова палата*. URL: <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2385>
251. Дія: Платформа Центрів. Результати 5-го щорічного моніторингу 25 ЦНАП: інституційна динаміка та виклики сталого розвитку. *Дія. Платформа Центрів*. URL: <https://center.diia.gov.ua/blog/rezultati-5-go-soricnogo-monitoringu-25-cnap-institucijna-dinamika-ta-vikliki-stalogo-rozvitku>.

252. ГО «Інститут аналітики та адвокації», ГО «Технології Прогресу». Доцільність впровадження ключових показників ефективності (КПЕ) для Державної митної служби України у відповідність до вимог Глави 29 *acquis* ЄС. Київ: ІАА і ТоП, 2025. 39 с. URL: https://downloads.ctfassets.net/ymxt0u8ddakq/6cFJK1vLfl30cWvpbqBNzq/081a5d19b33a3fc1cf6c33e0cea56d09/KPI_Report_2025_from_Zhanna.pdf.
253. Кознова О. КРІ для митних та податкових органів: зареєстровано проєкти. *Liga:Zakon*. URL: https://biz.ligazakon.net/news/232943_kpi-dlya-mitnikh-ta-podatkovikh-organv-zarestrovano-prokti.
254. Деякі питання упорядкування структури Секретаріату Кабінету Міністрів України, апарату міністерств та інших центральних органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.02.2017 № 644: станом на 19 грудня 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/644-2017-п#Text>.
255. Pekar V. Public administration reform in Ukraine: state-building on the march - New Eastern Europe. *New Eastern Europe*. URL: <https://neweasterneurope.eu/2018/08/22/public-administration-reform-ukraine-state-building-march/#:~:text=a%20key%20rules,development%20should%20be%20clearly%20standardised>.
256. Мамченко М. Комітет рекомендував прийняти законопроекти про оцінку ефективності роботи податківців та митників. *Судово-юридична газета*. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/327994-komitet-rekomendoval-prinyat-zakonoproekty-ob-otsenke-effektivnosti-raboty-nalogovikov-i-tamozhennikov>.
257. Goodhart's Law: Recognizing and Mitigating the Manipulation of Measures in Analysis: Paper / M. F. Stumborg et al. Virginia, USA: CNA Corporation, 2022. 40 p. URL: <https://www.cna.org/reports/2022/09/Goodharts-Law-Recognizing-Mitigating-Manipulation-Measures-in-Analysis.pdf>.

258. Nguyen V., Chau C. K. B., Tran T. PDCA from Theory to Effective Applications: A Case Study of Design for Reducing Human Error in Assembly Process. *Advances in Operations Research*. 2023. Vol. 2023. P. 1–9. URL: <https://doi.org/10.1155/2023/8007474>
259. Nushi B., Kamar E., Horvitz E. Towards Accountable AI: Hybrid Human-Machine Analyses for Characterizing System Failure. *Proceedings of the AAAI Conference on Human Computation and Crowdsourcing*. 2018. Vol. 6. P. 126–135. URL: <https://doi.org/10.1609/hcomp.v6i1.13337>.
260. Maiello A. AI Powered Strategy Execution. *StratifyPro*. URL: <https://www.stratifypro.com/post/the-perils-of-too-many-kpis?>
261. Tardi C. The 80-20 Rule (aka Pareto Principle): What It Is and How It Works. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/1/80-20-rule.asp?>
262. Kaplan R. S. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
263. Koschwitz G. KPIs Driving Change – How to Measure the Sustainability of Tourism. *TourCert – Travel for Tomorrow*. URL: <https://tourcert.org/en/kpi-measuring-success-in-sustainable-tourism/?>
264. World Customs Organization. WCO Performance Measurement Mechanism. *World Customs Organization*. URL: <https://www.wcoomd.org/en/topics/capacity-building/instrument-and-tools/pmm.aspx#:~:text=The%20WCO%20PMM%20outlines%20the,and%20Protection%20of%20Society;%20and.>
265. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо оцінки ефективності та результативності діяльності митних органів: Пояснювальна записка до проекту Закону України Верховної Ради України від 25.12.2024 № 12360. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/pubFile/2692654.>

266. Performance Assessment Report / N. B. Wolf et al. Tax Administration Administrative Tool (TADAT), 2018. 73 p. URL: https://www.tadat.org/content/dam/tadat/en/assessments/UK_Final_PAR.pdf
267. Blavatnik School of Government, University of Oxford. International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index 2019. *Homepage | Blavatnik School of Government*. URL: <https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019#:~:text=Building%20on%20the%20lessons%20learned,and%20range%20of%20data%20sources>.
268. Thiel S. V., Leeuw F. L. The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*. 2002. Vol. 25, no. 3. P. 267. URL: <https://doi.org/10.2307/3381236>
269. Boyle R. Measuring Public Sector Productivity: Lessons from International Experience: CPMR Discussion Paper. 35th ed. Dublin, Ireland: Institute of Public Administration, 2006. 65 p. URL: https://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2009/1092/pdf/Measuring_Public_Sector_Productivity_Lessons_from_International_Experience1.pdf.
270. Parmenter D. How to implement "winning KPIs". 4th ed. Wiley, 2014. 29 p. URL: https://elearning.di.unipi.it/pluginfile.php/61814/mod_resource/content/2/INTRODUCTION%20DO%20IMPLEMENTING%20WINNING.pdf.
271. M. Lewis J. The politics and consequences of performance measurement. *Policy and Society*. 2015. Vol. 34, no. 1. P. 1–12. URL: <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.03.001>
272. Dahler-Larsen P. Constitutive Effects of Performance Indicators: Getting beyond unintended consequences. *Public Management Review*. 2013. Vol. 16, no. 7. P. 969–986. URL: <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.770058>.

273. Bridges M. Integrate KPIs into Culture: Strategies and Case Studies. *Medium*. URL: <https://mark-bridges.medium.com/integrated-kpis-into-culture-strategies-and-case-studies-b3a1fa7b085c>.
274. Гришко А. Відкриті дані, які зачинила війна. *VoxUkraine*. URL: <https://voxukraine.org/vidkryti-dani-i-vijna-poshuk-balansu-mizh-prozoristyu-ta-bezpekoyu>.
275. Observatory of Public Sector Innovation. How do we Make it Happen?: Implementing Public Sector Innovation. Brussels: OECD Publishing, 2020. 60 p. URL: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/05/implementation-with-EC-cover-1.pdf>.
276. Tryggvadóttir Á., Park A. Spending Reviews in Germany: Highlights. Brussels: OECD Publishing, 2024. 6 p. URL: https://reform-support.ec.europa.eu/document/download/e9db1177-a123-4108-a010-291f681dffd0_en?filename=Germany%20-%20Further%20strengthening%20of%20the%20Spending%20Review%20framework%20in%20Germany%2023DE01%20-%20highlights.pdf&prefLang=nl.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
**Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати
 дисертації:**

Статті у виданнях, що включені до наукометричної бази Scopus:

1. Orel Y, Kulinich O, **Dziuba H**, Krasnostanova N, Bakhaiev R. Multilevel strategic planning for sustainable development in public administration. *International Journal of Technology*. 2025. Vol. 16, № 4, Pp. 1104-1123. DOI: <https://doi.org/10.14716/ijtech.v16i4.7595>.

Статті у наукових фахових виданнях України (категорії Б):

2. Дзюба Г.М. Концепція “New Public Management”: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4(83). С. 141-151. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.141.

3. Дзюба Г.М. Поняття системи управління якістю та методологія оцінки якості в органах публічної влади. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 5(84). С. 162-170. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.162.

4. Dziuba H. Institutional maturity of state authority bodies as a prerequisite for the successful implementation of KPI: author’s assessment model and development directions for Ukraine. *Public Policy and Accounting*. 2025. №2(12). Pp. 19–24. DOI: [https://doi.org/10.26642/ppa-2025-2\(12\)-19-24](https://doi.org/10.26642/ppa-2025-2(12)-19-24).

5. Дзюба Г.М. Динамічні ключові показники ефективності як інструмент адаптивного державного управління: методологія, ризики, можливості імплементації в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2026. №1(115). С. 162-169. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2026-1\(115\)-162-169](https://doi.org/10.26642/ema-2026-1(115)-162-169)

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Дзюба Г.М. Зміна парадигми діяльності органів публічного управління під впливом сучасних інформаційних технологій. Science, worldview and modern youth: Proceedings of the XXXI International Scientific and Practical Conference «*Science, worldview and modern youth*» (August 08 – 11, 2023). San Francisco, USA. 142 p. Pp. 76-77.

7. Дзюба Г.М. Етимологія та роль ключових показників ефективності в системі управління. *Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття*: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (12-13 грудня 2024 року). Житомир: Житомирська політехніка. 2024. – 788 с. С. 65.

8. Дзюба Г.М. Проблематика визначення ключових показників ефективності (КПЕ) в галузі публічного управління. *Держава XXI століття: погляд молоді*: матеріали Всеукр. наук.-практ. online конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених (13-17 травня 2024 року). Житомир: Житомирська політехніка. С.616.

9. Дзюба Г.М. Впровадження ключових показників ефективності в органи публічної влади: сучасні підходи. *Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття*: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (7-8 грудня 2023 року). Житомир: Житомирська політехніка. 2023. 610 с. С. 60.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
 Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr Polytechnic State University

вул. Чуднівська, 103, м. Житомир, 10005
 103, Chudnivska Str., Zhytomyr, Ukraine, 10005
 Phone/fax: (0412) 24-14-22, 24-14-23, e-mail: rector@ztu.edu.ua, https://ztu.edu.ua, код ЄДРПОУ 05407870
 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВІДПОВІДАЄ ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 21001:2019
 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ISO 9001:2015 and ISO 21001:2019

Від 02.06.2026 № 44-01.00/955
 На № _____ від _____

ДОВІДКА

Про впровадження наукових результатів дисертаційної роботи

ДЗЮБИ Григорія Миколайовича

**"ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ
 ЕФЕКТИВНОСТІ В ОРГАНИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ"**

Дисертаційна робота ДЗЮБИ Григорія Миколайовича присвячена розв'язанню актуального наукового завдання - обґрунтуванню теоретико-методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо впровадження механізму ключових показників ефективності (КПЕ) в органи публічної влади в Україні.

Матеріали дослідження містять низку новаторських ідей та положень, які мають важливе наукове значення та використовуються в освітньому процесі Державного університету «Житомирська політехніка», а саме при розробці навчально-методичного забезпечення для підготовки здобувачів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» освітнього ступеня бакалавра в контексті удосконалення структури та змісту дисципліни «Право в публічному управлінні» та «Публічна служба».

Перший проректор
 Державного університету
 «Житомирська політехніка»
 д.н.держ.упр., д.е.н., професор



Димитрій ГРИЦИШЕН



ЖИТОМИРСЬКИЙ ОКРУЖНИЙ АДМІНІСТРАТИВНИЙ СУД

вул. Бориса Лепішицького, 5, м. Житомир, 10014, тел. (0412) 408747, info@judm.dz.sud.gov.ua код ЄДРПОУ 34854954

ДОВІДКА

Про впровадження наукових результатів дисертаційної роботи

ДЗЮБИ Григорія Миколайовича

Матеріали дисертації Дзюби Григорія Миколайовича на тему: *«Впровадження механізму ключових показників ефективності (КПЕ) в органи публічної влади в Україні»* використовуються у діяльності Житомирського окружного адміністративного суду. Результати дослідження застосовуються під час розробки підходів до оцінювання ефективності роботи судових органів, формування системи ключових показників ефективності для моніторингу діяльності, удосконалення механізмів управління персоналом та організації внутрішніх процесів, а також забезпечення прозорості звітності й підзвітності перед громадянами.

Практичне використання результатів дисертаційної роботи сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у сфері судового адміністрування, посиленню довіри громадян до судової влади через відкритість та прозорість її діяльності, оптимізації використання ресурсів, а також формуванню сучасної системи стратегічного управління, орієнтованої на досягнення конкретних результатів у забезпеченні ефективного функціонування суду.

Голова суду

Свяген РОМАНЧЕНКО