

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-16>

УДК 35.072.2

Капітанець Світлана Володимирівна

кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач науково-дослідного відділу дослідження
міжнародної податкової конкуренції
Науково-дослідного інституту фінансової політики,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0693-5889>

Kapitanets Svitlana

State Tax University

**СУТНІСТЬ ТА ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ
ПОБУДОВИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ
ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ****ESSENCE AND GENERAL PRINCIPLES
OF CONSTRUCTING KEY PERFORMANCE
INDICATORS (KPI) OF PUBLIC INSTITUTIONS**

Анотація. У статті вказано, що реформування органів державного управління передбачає удосконалення їх діяльності. Побудова та розвиток дієвої системи державного управління варто розглядати через призму застосування процесного підходу та концепції управління, орієнтованого на результат. Важливим залишається питання оцінювання діяльності публічних інституцій, що дозволяє чіткіше визначити маркери удосконалення функціонування системи державного управління. У зв'язку з цим показано композицію зв'язку діяльності державних органів та її оцінювання. Описано походження концепції ключових показників ефективності (КРІ). Розкрито сутність та зміст КРІ, описано їх складові. Представлено класифікацію та рівні вимірювання КРІ. Вивчено загальні принципи побудови КРІ публічних інституцій та згадано основні тренди щодо їх використання. Обґрунтовано потребу використання КРІ у системі державних органів.

Ключові слова: органи державного управління, державні інституції, оцінювання діяльності, ключові показники ефективності, ключові результати, принципи побудови КРІ.

Summary. The article indicates that the reform of public administration bodies involves improving their activities. The construction and development of an effective public administration system should be considered through the prism of applying a process approach and the concept of results-oriented management. The issue of evaluating the activities of public institutions remains important, which allows us to more clearly identify markers of improving the functioning of the public administration system. In this regard, the composition of the connection between the activities of public bodies and their evaluation is shown. The origin of the concept of key performance indicators (KPIs) is described. The essence and content of KPIs are revealed, their components are described. Interpretations of KPIs by scientists and international documents are given, such as the Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development (Second Edition). The connection of KPIs with the strategic goals of public institutions is demonstrated. The classification and levels of KPI measurement are presented. The general principles of constructing KPIs of public institutions are studied and the main trends in their use are mentioned. The need for the use of KPIs in the system of public bodies is substantiated. It is stated that the development and implementation of KPI systems for the activities of domestic public administration bodies is quite relevant today. The imperfection of the institutional environment in combination with the weakness of the national economy, caused by a number of exogenous and endogenous factors, requires systematic monitoring, evaluation and improvement of the efficiency of state organizations. KPIs are indicators that are implemented in the activities of a state institution in order to quantitatively and qualitatively assess the efficiency of its activities. The construction of a KPI system should be carried out taking into account a number of universal principles aimed at ensuring a comprehensive assessment of efficiency measurement, its simplicity and ease of interpretation of results.

Keywords: state administration bodies, state institutions, key performance indicators, key results, principles of building KPIs.

Постановка проблеми. Система державного управління України в умовах глобалізації має чітко дотримуватись стратегічної лінії суспільного розвитку, а також використовувати можливості за напрямками загальносвітового поступу в контексті досягнення власних національних інтересів. Необхідність досягнення цих завдань визначено Стратегією сталого розвитку України 2030 та спрямовано на забезпечення високого рівня і якості життя населення України, що має на меті створення сприятливих умов для діяльності нинішнього та майбутніх поколінь, припинення деградації природних екосистем шляхом впровадження нової моделі економічного зростання, яка базується на засадах сталого розвитку [1] послідовна європейська інтеграції України передбачає поступове зміцнення органів публічної влади і підвищення ефективності їх діяльності шляхом реформування, яке ґрунтується на забезпеченні оптимізації організації державного управління, стимулювання модернізації державної служби та створення надійних систем доброчесності державного сектору. Водночас, світовий досвід вказує на необхідність застосування у побудові та розвитку дієвої системи державних інституцій концепції управління, орієнтованого на результат [2, С. 77]. Така концепція передбачає не лише безперервне планування та провадження діяльності, а й постійний моніторинг та оцінюванню результату останньої. Це дозволить визначати ефективність та результативність діяльності державних інституцій, вчасно виявляти проблемні моменти та вчасно вживати заходи для покращення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню дослідження показників результативності та ефективності діяльності організацій приватного та державного сектору економіки присвятили свої праці вітчизняні та зарубіжні науковці і практики: Пікулик О.І., Власюк Н.І., Бортник Н.П., Дніпров О.С., Олійник Д. [3–5], Рознер С., Байер К., Екертсон В., Каплан Р. та Нортон Д., Каміллері Е., Друкер П. та ін. [6; 9; 10; 12; 14; 17]. З огляду на це та через розмаїття підходів глибокого вивчення потребують теоретико-методологічні засади процесу оцінювання діяльності публічних інституцій, що дозволить чіткіше визначити маркери удосконалення функціонування системи державного управління, а відтак – вказуватиме на рівень задоволення вимог різних груп споживачів послуг державного сектору, а саме: фізичних, юридичних або посадових осіб, державних органів, їх структурних підрозділів.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття сутності та вивчення загальних принципів побудови ключових показників ефективності (КПІ) публічних інституцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті здійснюваного дослідження концепцію управління, орієнтованого на результат роз-

глядатимемо як метод удосконалення діяльності державного органу, згідно з яким функціонування будь-якої посадової особи оцінюється за результатом робочого процесу, якщо під ним розуміють досягнення поставленої цілі та відповідно сформульованих завдань. Основне завдання, яке повинна вирішити система управління, орієнтована на результат – це підвищення гнучкості та адаптивності органу публічного управління. Така система управління базується на принципі, згідно з яким пріоритетним є зміст діяльності державного органу, послідовність оперативних та стратегічних завдань, які він реалізує. При цьому, слід враховувати необхідність проведення оцінювання діяльності державних органів та чітко розуміти композицію зв'язку у діаді «діяльність – оцінювання» (рис. 1). Оцінити – значить проаналізувати якісний стан та кінцевий результат діяльності органів державного управління. Застосування комплексного оцінювання такої діяльності є адекватною відповіддю на запит суспільства. Водночас, інтегральна оцінка – це результат об'єднання декількох показників в один показник, отриманих за результатами комплексного оцінювання діяльності органу державного управління та котрі відображають загальний стан державної інституції. Така оцінка дозволяє отримати більш повну і об'єктивну інформацію, ніж використання окремих показників.

На думку науковців [3, С. 94] важливою складовою процесу удосконалення публічного управління є оцінювання діяльності державних органів саме щодо ефективності. Саме такий підхід є важливою складовою процесу удосконалення державного управління. Проте, таке оцінювання є суб'єктивним явищем. До того ж, до різних органів державного управління не можливо застосовувати єдиний критерій ефективності діяльності, позаяк у кожному конкретному випадку потрібно проводити комплексне оцінювання результатів.

Вочевидь достовірність і об'єктивність оцінювання ефективності діяльності органів публічного управління вимагає розробки адекватних критеріїв та правильності обрання методів для його проведення. В управлінських практиках, які постійно еволюціонують та урізноманітнюються, методологія вимірювання та оцінювання ефективності діяльності включає палітру методів, серед яких найбільш відомі і вище згадувані: «ключові показники ефективності» (КПІ) (Key performance indicators, запропонований у 1954 р. П. Друкером на основі концепції «управління за цілями» у книзі «Практика менеджменту»), «збалансована система показників (BSC) (Balanced Scorecard, представлений Д. Нортеном і Р. Капланом у 1992 р.), «цілі та ключові результати» (OKR) (Objective and Key Results, опрацьований та задокументований У. Гроуву у книзі «Управління високими показниками» у 1983 р., Д. Дорром у праці «Вимірною те,

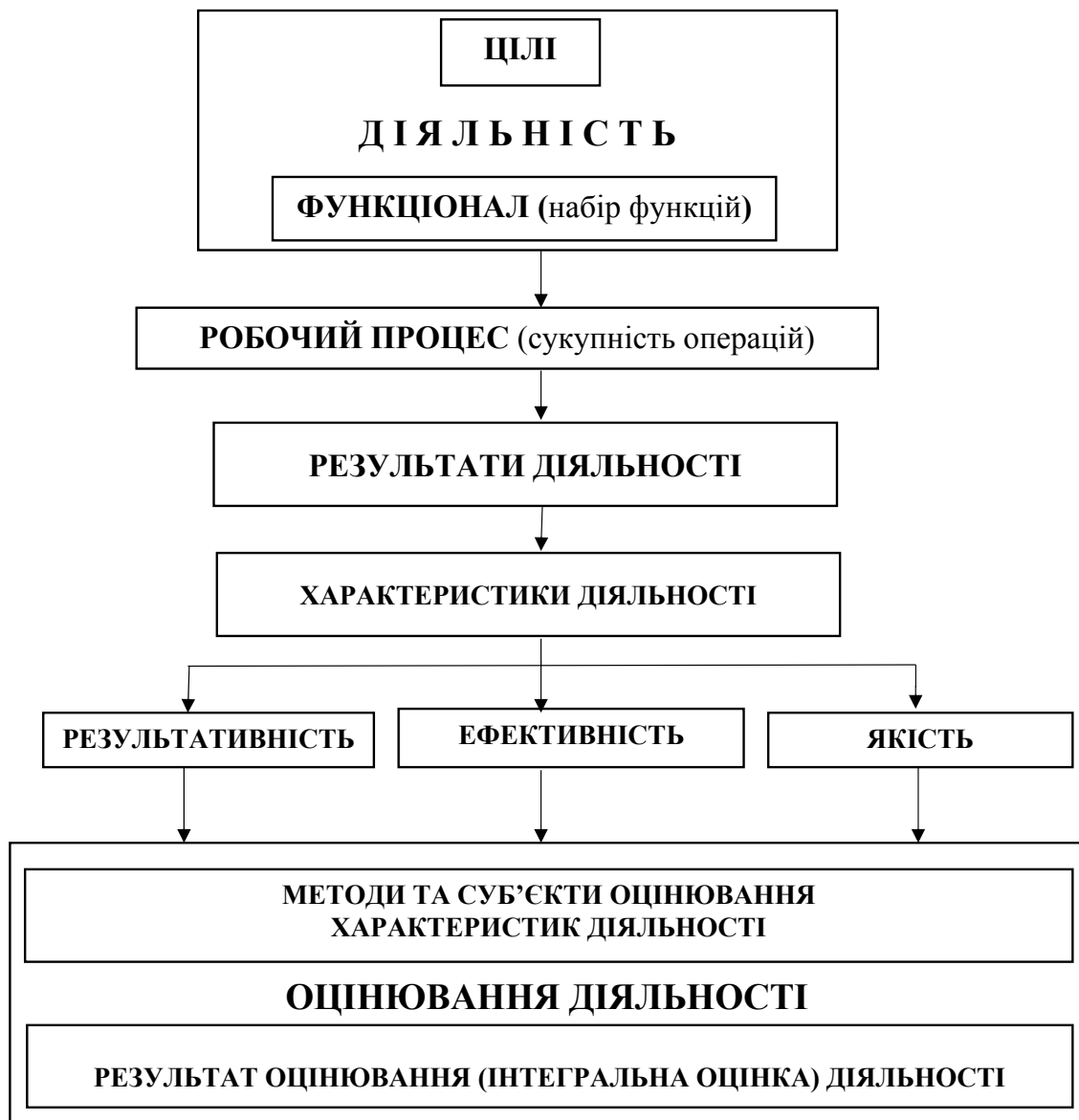


Рисунок 1 – Композиція зв'язку діяльності державних органів та її оцінювання

Джерело: авторська розробка

що має значення» у 2018 р. та в 2020 р. у праці «Полюва книга OKR» авторства Б. Ламорта).

Слід зауважити, що ці методів у свій час піддалися критиці. Так, у своїх працях П. Друкер наголошував на низці недоліків у використанні KPI щодо оцінювання ефективності діяльності, яка базується на інтелектуальній праці. А Р. Клау у 2017 р. вказав на недоречність визначення OKR на індивідуальному рівні, особливо для новостворених та малих компаній. Втім методи постійно еволюціонують та урізноманітнюються, а їх використання залишається актуальним.

Відповідно до мети дослідження варто детальніше зупинитись на розкритті сутності та вивченні загальних принципів побудови ключових показників ефективності (KPI) публічних інституцій.

Концепція ключових індикаторів ефективності уперше була запроваджена і набула широкого використання у бізнес-середовищі, де система KPI розглядаються як важливий управлінський механізм, що дає змогу здійснювати моніторинг прогресу відповідно до корпоративних та організаційних цілей. Зростання інтересу до KPI у публічному управлінні зумовлене більш комплексними факторами, серед яких варто виділити такі:

- зростання вимог громадян щодо підзвітності уряду;
- підвищення рівня законодавчої критики дій уряду;
- подальший перехід від бюджетування на основі вхідних ресурсів до бюджетування за

програмним принципом та на основі ефективності діяльності;

– зростання фіскального навантаження, результатом якого є необхідність використовувати державні кошти і надавати державні послуги максимально ефективно і результативно [6].

Розробка дієвої системи оцінювання ефективності діяльності державних інституцій вимагає чіткого розуміння сутності поняття «ключовий показник ефективності» та його відмежування від операційних показників.

Показники ефективності (*performance indicators*) загалом є індикаторами, що забезпечують надання важливої та корисної інформації щодо реалізації окремого напрямку діяльності суб'єкта або виконання певної програми. Як правило, вони виражаються у формі індексів, ставок, відсоткових або інших зіставних величин, моніторинг яких проводиться на регулярній основі, а значення порівнюються з одним або кількома критеріями. Показники ефективності дають змогу визначити, наскільки добре функціонує суб'єкт у напрямі виконання своїх завдань та досягнення бажаних результатів. Вони є засобом оцінювання та аналізу характеристик продуктів, процесів та операцій суб'єкта. Показники ефективності повинні бути вимірюваними та такими, що можуть бути перевірені, пов'язаними з бажаними результатами та цілями суб'єкта, а також неупередженими.

За версією OECD, «показник ефективності – кількісний або якісний індикатор, що забезпечує простий, перевірений і надійний спосіб вимірювання ефективності діяльності суб'єкта, як правило, з точки зору процесу реалізації» [7, С. 46].

У широкому сенсі КРІ (*key performance indicators*) – показники діяльності структурного підрозділу суб'єкта, які допомагають суб'єкту в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. КРІ є дещо вужчим поняттям, ніж показники ефективності. Це кількісні показники, що відображають критичні фактори успіху суб'єкта. Цільові значення КРІ встановлюються заздалегідь. Такі індикатори повинні відображати цілі суб'єкта, досягнення яких має бути ключем до успіху останнього у майбутньому. Як правило, КРІ встановлюють на тривалий час, тому об'єктивні висновки за ними можуть бути зроблені лише на основі довгострокового моніторингу [8]. У розумінні OECD КРІ – підгрупа показників, які вважаються найбільш важливими для досягнення кінцевих цілей і використовуються для постійного моніторингу прогресу [7, С. 47].

Дотримуючись певної історичної коректності щодо першочерговості використання КРІ у бізнес-середовищі, тобто до імплементації та масштабування практики КРІ у діяльності органів публічного управління, наведемо деякі думки вчених про предмет нашого дослідження – КРІ для приватного сектору економіки. При цьому зазначимо,

що ці наукові умовиводи цілком можуть бути застовними й до органів публічного управління, а тому, як у тексті раніше подекуди далі послугуватимось терміном «суб'єкт» (організація або орган), таким чином змістовно універсуючи використання КРІ.

К. Байєр (2004) визначає ключові показники ефективності як кількісні метрики, що відображають продуктивність організації в досягненні своїх цілей і завдань. КРІ можуть бути спрямовані на всі рівні організації (бізнес-одиноці, департаменти та конкретних працівників) з чітко встановленими цілями та контрольними показниками для забезпечення підзвітності і моніторингу прогресу організації. Такі індикатори сприяють ефективному плануванню у межах всієї організації та дають змогу переконалися, що всі структурні елементи функціонують у єдиному стратегічному напрямі. Вибір неправильних КРІ може мати наслідком контрпродуктивну поведінку та субоптимальні результати діяльності організації [9].

З іншого боку, В. Екерсон (2009) наголошує, що не будь-який показник, який вимірює ділову активність організації, може вважатися ключовим показником ефективності. У системі управління ефективністю організації важливим є вимірювання ефективності відповідно до стратегії розвитку організації. На відміну від звичайних показників, КРІ визначають стратегічну мету організації та спрямовані на вимірювання продуктивності заходів щодо досягнення поставлених цілей [10]. У таблиці 1 відображено типові складові ключового показника ефективності організації.

Аналогічної позиції дотримується С. Рознер (2013), який вказує на те, що саме фокус на стратегічних або довгострокових цілях організації відрізняє КРІ від операційних показників діяльності, які не є об'єктом інтересу громадськості та управлінців найвищого рівня [6].

Експерти аудиторської компанії «Pricewaterhouse Coopers» наголошують на тому, що запровадження значної кількості КРІ без визначення того, які з них є ключовими, не сприяє досягненню цілей організації. Вибір КРІ є унікальним для кожної організації та здійснюється, виходячи з її стратегії. Однак, досвід організації систем оцінювання ефективності організацій публічного та приватного секторів економіки вказує на те, що оптимальна кількість КРІ перебуває у діапазоні від чотирьох до десяти [11]. Такої позиції дотримуються також Р. Каплан та Д. Нортон (1996), як наголошують, що кількість КРІ в організації не повинна перевищувати 20 показників [12].

З іншого боку, можна виділити два фундаментальні типи КРІ суб'єктів: підсумки та драйвери. КРІ-підсумки (ще відомі як індикатори з запізненням) вимірюють результати минулої діяльності суб'єктів. Дуже часто вони мають фінансовий характер (наприклад, доходи, прибуток, рента-

Таблиця 1 – Складові елементи ключових індикаторів ефективності організації

Сфера	Зміст
Стратегія	KPI втілюють стратегічну мету організації
Цілі	KPI вимірюють ефективність організації щодо досягнення конкретних цілей. Такі цілі визначають у процесі стратегічного планування і можуть мати різні форми (наприклад, досягнення певного рівня, підвищення/зниження конкретних KPI)
Діапазони	Досягнення цілей ідентифікується через встановлення діапазонів ефективності (не менше/не більше, від/до або досягнення коректного рівня)
Кодування	Діапазони можуть кодуватися у спеціалізованому програмному забезпеченні, що дає змогу візуально відобразити ефективність (через використання різних кольорів та графічних елементів)
Часові межі	Для цілей організації встановлюються строки, протягом яких вони мають бути досягнуті. Ці строки часто діляться на більш малі проміжки часу, щоб забезпечити можливість проміжного моніторингу продуктивності
Контрольні значення	Досягнення цілей вимірюється щодо певного базису або цільового орієнтира. Результати попереднього року часто служать як такий орієнтир, але також можуть бути використані довільні числа або зовнішні орієнтири

Джерело: [10]

бельність капіталу, рівень задоволення клієнтів). А KPI-драйвери призначені для ідентифікації результатів діяльності суб'єктів, що має істотний вплив на KPI-підсумки. За допомогою цього типу показників здійснюється моніторинг поточного або майбутнього стану певного напрямку діяльності суб'єкту. Такі KPI, зокрема для органів державного управління є більш потужними, оскільки дають працівникам та керівництву більше часу, щоб скоригувати свою діяльність для досягнення бажаних (запланованих) результатів [10].

С. Рознер (2013) поряд з наведеними вище групами окремо виділяє показники ефективності (*efficiency indicators*), які відображають повноту використання наявних ресурсів з метою досягнення визначених підсумкових цілей [6].

Виходячи з типової побудови суб'єктів приватного та публічного секторів економіки, а також природи та класифікації відповідних показників, ефективність будь-якого суб'єкта може бути виміряна на трьох основних рівнях:

а) стратегічному – проводиться оцінювання ефективності суб'єкта в цілому за допомогою низки ключових показників, що, як правило, спрямовані на вимірювання фінансових результатів, рівня задоволення клієнтів (зацікавлених осіб), якості управління та компетенції персоналу (посадових осіб);

б) операційному – у фокусі вимірювання перебувають безпосередні процеси та операції, реалізація яких має наслідком досягнення цілей суб'єкта, а саме: виробництво певної продукції / надання сервісних послуг або інша діяльність, що є необхідною умовою ефективного функціонування суб'єкта;

в) індивідуальному – спрямований на оцінювання ефективності окремих працівників (посадових осіб) на основі визначених стандартів та цілей.

Ієрархія рівнів оцінювання ефективності діяльності суб'єкта (як публічного, так і приватного сектору економіки) зображена на рис. 2.

Таким чином, KPI – це система показників, яка може бути імплементована, виключно на стратегічному рівні оцінювання суб'єкта з метою моніторингу досягнення поставлених стратегічних цілей. Виходячи з цього, кількість KPI має бути обмежена кількістю стратегічних цілей суб'єкта, оскільки саме з них декомпонуються цілі оперативного рівня.

З іншого боку, показники оцінювання ефективності, що застосовуються на оперативному та індивідуальному рівнях, не завжди можуть вважатися ключовими. Як правило, вони використовуються для деталізації KPI за структурними підрозділами та робочими процесами – на оперативному рівні, а також залежно від ефективності окремих працівників – на індивідуальному рівні.

Спільною характеристикою показників підсумкових результатів є те, що вони є результатом багатьох заходів. Вони дають загальне уявлення про те, чи рухається суб'єкт у правильному напрямі. Проте, вони не містять інформації щодо того, які заходи мають бути реалізовані для поліпшення функціонування останнього. Показники підсумкових результатів охоплюють більш тривалий проміжок часу, ніж KPI: вони переглядаються щомісячно/щоквартально, у той час як KPI оцінюються щоденно/щотижнево.

Показники ефективності є проміжною ланкою між KRI та KPI та їх призначення полягає у відображенні ефективності кожного підрозділу, відділу, працівника. У свою чергу, KPI являють собою комплекс показників, що зосереджені на тих аспектах діяльності організації, які є найбільш важливими для поточного і майбутнього її успіху [13].

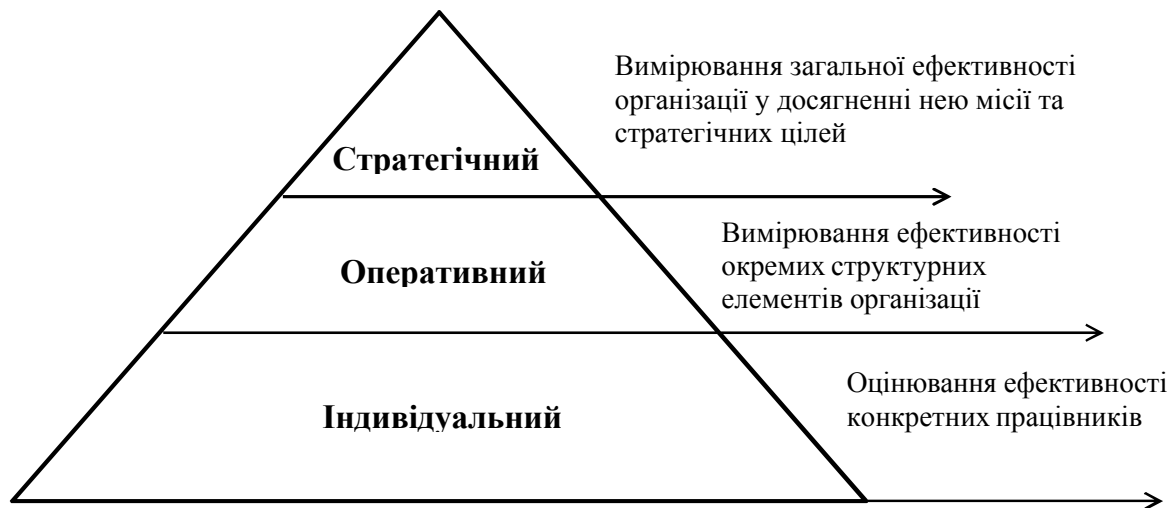


Рисунок 2 – Ієрархія рівнів оцінювання ефективності організацій

Джерело: [8]

Таким чином, Д. Парментером (2007) дещо видозмінюється концепція КРІ. Автор подає її не у вигляді ієрархії показників від індивідуальних до стратегічних, а формулює залежно від можливостей впливу того чи іншого індикатора на перспективи розвитку суб'єкта. Відповідно до підходу автора КРІ – це показники, які не лише вказують, наскільки успішно рухається суб'єкту у напрямі досягнення стратегічних цілей, а і дають інформацію про можливі управлінські рішення щодо покращення тих сфер функціонування, які є критичними для успішного розвитку суб'єкта у майбутньому.

Цікавими щодо КРІ є викладки доктора з бізнес адміністрування Е. Каміллері (2024). На думку науковця, КРІ допомагають організації (державній установі чи приватній компанії) отримувати послідовні та прийнятні результати, які в кінцевому підсумку дозволяють їй розвиватися та досягати успіху в конкурентному та турбулентному середовищі. Однак, ці організаційні результати можуть бути досягнуті лише тоді, коли співробітники працюють як добре синхронізована команда, яка постійно досягає організаційних цілей і завдань за допомогою встановлених КРІ, які фактично є розрахунковими показниками для оцінювання того, наскільки добре досягаються індивідуальні цілі та/або цілі суб'єкта. Зазвичай керівники не покладаються лише на один КРІ, а визначають декілька КРІ, щоб визначити, наскільки добре відділи, робочі групи або окремі працівники виконують поставлені перед ними завдання. Це означає, що існує різниця між КРІ високого рівня (на рівні підрозділу) та КРІ низького рівня (на індивідуальному рівні). Також Е. Каміллері вважає вкрай необхідним, щоб КРІ були релевантними і застосовними до конкретного суб'єкта, а вибір

КРІ повинен підтримувати його стратегічні цілі. Ці КРІ мають містити достатню кількість деталей про те, як вони вимірюються, а також набір критично важливих даних, які необхідно зібрати, щоб визначити, чи досягаються ці КРІ [14].

Однак, визначення КРІ – це лише один крок у напрямі розвитку системи оцінювання ефективності діяльності органів публічного управління. Не менш істотним є визначення зон ключових результатів (Key Result Areas, KRAs). У публічному управлінні KRAs – це конкретні сфери відповідальності кожного державного органу, в яких окрема посадова особа або структурний підрозділ органу має досягти значних результатів. KRAs визначають ключові результати та цілі, які сприяють загальному успіху державного органу, а також використовуються для цілеспрямованого вимірювання ефективності останнього. Саме KRAs допомагають зосередити зусилля на критично важливих завданнях, тим самим гарантуючи, що ресурси використовуються раціонально.

Згідно з The Economic Times (2021), зони ключових результатів – це загальні показники або параметри, які організація встановила для конкретної ролі. KRAs – це короткий перелік загальних цілей, якими керується працівник при виконанні своїх обов'язків. KRAs також можуть бути визначені на більш високому рівні, щоб вони описували загальні досягнення і цілі прогресу для організації або її окремих підрозділів. Таким чином, KRAs полегшують визначення обсягу конкретних функцій, цілей департаменту або підрозділу та організаційних цілей. Крім того, вони допомагають визначити оптимальні результати щоденної роботи на різних організаційних рівнях. Таким чином, KRAs, здебільшого, описують функціональні обов'язки працівників аби ті мали чітке

уявлення про свою практичну роль. Тому KRAs мають бути однозначно визначеними, кількісно вимірюваними і такими, що легко піддаються оцінюванню [15]. Таким чином, KRAs – це короткий перелік загальних цілей, якими керуються працівники при виконанні своїх функцій. Однак, KRAs також складаються з декількох ключових показників ефективності (KPI), які розбивають KRAs на цілі нижчого рівня.

Окрім KRAs, існують також Ключові зони ефективності (Key Performance Areas, KPAs) – це найважливіші аспекти роботи, за які відповідає працівник, структурний підрозділ чи організація для досягнення стратегічних цілей. KPAs окреслюють завдання та обов'язки суб'єктів. На відміну від ключових показників ефективності (KPI), які орієнтовані на результат, KPA підкреслюють основні обов'язки, а не лише результати. Однак, на відміну від KRAs, KPAs не підлягають моніторингу, оскільки вони лише описують загальні сфери відповідальності.

Дослідження The KPI Institute (2025) розкривають тренди щодо використання KPI. Йдеться про створення високоефективних інформаційних панелей KPI. Термін «високоефективний» означає, що результати діяльності суб'єкта вимірюються і відповідають або перевищують очікування. Тобто, для суб'єктів, які прагнуть об'єктивного вимірювання та точності, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень, наявність потужної системи аналізу даних є незамінною. На думку аналітиків The KPI Institute одним з найбільш практичних застосувань цього є використання інформаційних панелей KPI для відстеження прогресу та узгодження зусиль. Перед розробленням інформаційної панелі KPI, суб'єктам важливо правильно визначити стратегічні цілі, включаючи процеси та ролі учасників процесів, оскільки це формує основу для ефективного вимірювання та подальшого удосконалення діяльності. Таку підготовку роботу доцільно здійснювати поетапно у 5 кроків [16] яку, екстраполюючи на органи публічного управління, викласти у такій редакції:

I. Постановка аналітичних цілей

Крок 1: Визначення критеріїв високої ефективності

Першим кроком до досягнення високої ефективності є визначення її критеріїв. Встановлюються конкретні цілі для державного органу, структурних підрозділів та посадових осіб за принципом «зверху вниз», тобто спочатку керівництво вищої ланки визначає стратегічні цілі, а потім каскадує їх вниз.

Крок 2: Визначення (конкретизація) ключових процесів

На цьому етапі усі посадові особи державного органу вже повинні розуміти, що вважається високою ефективністю. Для досягнення високої ефективності органу у структурних підрозділах має

бути сформоване чітке уявлення про зміст і порядок дій, а кожен посадовець повинен розуміти, на які процеси він може впливати. Така ясність щодо цілей і процесів є важливою частиною загальної системи аналізу даних, яка гарантує, що кожен показник, який відстежується пізніше, дійсно відображає пріоритети державного органу.

Крок 3: Планування конкретних покращень

Для досягнення високої ефективності діяльності усі працівники (представники структурних підрозділів) органу публічного управління повинні бути долучені до напрацювання пропозицій щодо напрямів, заходів і шляхів удосконалення діяльності органу.

II. Аналітика даних

Крок 4: Визначення KPI

Після визначення процесів та розбиття їх на завдання, доцільно використати KPI, що дадуть змогу оцінити безпосередньо процеси та результати їх виконання. Вимірювання та відстеження ефективності роботи державного органу на основі цих KPI може допомогти виявити будь-які потенційні проблеми в процесах виконання. Варто визначити KPI, які вимірюють ефективність і результативність процесів з точки зору отримання очікуваних результатів та для розуміння необхідності проведення реінжинірингу процесів або взагалі переорієнтування на інші. Останній крок – встановлення цілей на основі кожного KPI. Це визначить очікування від роботи кожної посадової особи державного органу та забезпечить чіткість у тому, як вимірюється їхня ефективність.

Крок 5: Розробка дашбордів KPI

Дашборди (інформаційна панель) KPI допомагають керівництву будь-якого державного органу розуміти ситуацію в органі та вносити зміни в роботу на основі визначених KPI. Процес створення цих дашбордів KPI включає в себе наступні етапи:

- витяг даних, необхідних для розрахунку KPI;
- візуалізація цих даних;
- оновлення даних на цих дашбордах вручну або автоматично.

Використання сучасних інструментів для побудови дашбордів KPI дозволить державним органам автоматизувати процес звітування. Маючи звітність майже в режимі реального часу, керівництво може швидко визначити, чи потрібно оптимізувати процеси і яка частина процесів недостатньо ефективна.

Наприклад, інформаційна панель CRM KPI може аналізувати ефективність кожного посадовця на основі метрик його діяльності. Спільний доступ до дашбордів KPI усіх посадових осіб є ефективним з кількох причин: кожна посадова особа розуміє, які KPI використовуються для вимірювання ефективності результатів її діяльності; усі бачать відповідність своїх дій правильності шляху до досягнення поставлених цілей;

керівництво може визначити високоефективних посадових осіб та тих, хто потребує найбільшої допомоги.

Аналітики The KPI Institute наголошують, що створення звітів з аналізу даних саме по собі не забезпечить високої ефективності, але аналітичні звіти покращують управління робочими процесами в державному органі, що може призвести до підвищення його ефективності [16]. Також зауважимо на важливості існування «збалансованої позиції» керівництва щодо виконання завдань підлеглими задля досягнення цілей. Особливо тих цілей, робота над досягненням яких через складність є стресовою для посадових осіб.

З огляду на те, що система KPI має чітко відображати прогрес державних органів у досягненні встановлених стратегічних цілей, а також надавати інформацію щодо вдосконалення напрямів діяльності, які є важливими для майбутнього розвитку, на окрему увагу заслуговує дослідження принципів побудови та імплементації якісного надання послуг та виконання функцій держави (це стосується ефективних KPI).

Набір показників KPI публічного управління – це система взаємопов'язаних індикаторів, імплементація якої передбачає всеохоплюючий моніторинг ефективності державного органу з метою прийняття виражених управлінських рішень щодо її підвищення. Така система повинна підтримувати баланс інтересів у суспільстві. З одного боку, державні органи зацікавлені у формуванні достатнього ресурсного потенціалу. З іншого боку, представники громадянського суспільства вимагають підзвітності суб'єктів, що фінансуються за рахунок державних коштів, яка проявляється у формі регулярного оприлюднення звітів про їх діяльність. Зважаючи на це, ефективна система KPI має бути правильно та адекватно вимогам сучасності побудована з урахуванням відповідних принципів та мати характеристики, які можуть задовольнити вимоги всіх зацікавлених сторін.

П. Друкером (1954) було проведене одне з перших фундаментальних досліджень принципів побудови ефективних систем оцінювання ефективності організацій, що не втратило актуальності і донині [17]. Відповідно до його підходу, що був розвинений сучасними вченими, ефективні KPI повинні відповідати принципу «SMART»:

1) конкретними (*specific, S*) – ефективний KPI повинен бути точним і однозначним. Це означає, що має бути сформоване єдине визначення показника, яке гарантує, що різні користувачі інтерпретуватимуть його однаково та, як наслідок, будуть робити правильні висновки щодо подальших дій;

2) вимірюваними (*measurable, M*) – відповідно до даного принципу KPI повинен відповідати сфері, у якій він застосовується і забезпечувати можливість вимірювання реальних значень показника та порівняння їх з базовими;

3) досяжними (*achievable, A*) – вартість досягнення встановленого значення KPI має бути розумною, він може бути досягнутий в існуючих реаліях функціонування організації;

4) релевантними (*relevant, R*) – KPI має слугувати для оцінки ефективності діяльності щодо досягнення цілей організації, надавати додаткову інформацію про виконання стратегії організації точно в часі, тобто давати можливість приймати актуальні управлінські рішення. Якщо KPI не спрямований на оцінку досягнення стратегічних цілей, будь-які управлінські рішення, що базуватимуться на його використанні, не вплинуть на ефективність організації;

5) обмеженими у часі (*time-bound, T*) – для кожного KPI бажано встановити період, протягом якого він має бути досягнутий. Реалізація та стандартизація KPI має бути чітко прив'язаною до часу [18].

Підтримуючи думку П. Друкера, Е. Камілері (2024) стверджує, що KPI визначені відповідно до принципів SMART можуть мотивувати співробітників і підвищити задоволеність роботою, що, своєю чергою, не лише сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації, а також й створенню культури досягнень. Науковець наголошує на важливості реалістичності та практичності KPI. Іншими словами, недосяжні KPI можуть деморалізувати як працівників, так і керівництво. Відповідні та досяжні KPI допомагають досягти визначених цілей і мають потенціал для стимулювання як керівництва, так і працівників до вищого рівня продуктивності на індивідуальному рівні [14].

С. Шіаво-Кампо та Д. Томаззі (1999) вважають, що якісні KPI повинні відповідати системі критеріїв «CREAM», тобто бути: а) зрозумілими (*clear*); б) відповідними (*relevant*); в) економічними (*economic*); г) адекватними (*adequate*); д) контролюваними (*monitorable*) [19].

Вітчизняна практика використання KPI у діяльності державних інституцій вказує на необхідність правильності формування системи KPI. Узагальнено правила формулювання KPI для будь-якого державного органу можна представити таким переліком [20, С. 37]:

– KPI дають збалансоване уявлення про ефективність та результативність діяльності органу;

– KPI структурних підрозділів органу порівнювані з показниками інших подібних підрозділів;

– KPI є амбітними, тобто їх досягнення вимагає певних зусиль;

– KPI є актуальними, тобто ключовими для вимірювання стратегічних цілей;

– KPI є практичними (з точки зору прийняття відповідних рішень) та будуть важливими протягом тривалого часу;

– KPI відповідають рівню зрілості структурного підрозділу та органу загалом;

- КРІ максимально точно вимірюють досягнення цілі;
- КРІ мають обмежену кількість (до 20);
- КРІ легкі для розуміння та контролю;
- КРІ є раціональними з точки зору наявності ресурсів на збір відповідних даних;
- методи збору даних залишаються незмінними для усього періоду визначення фактичних значень КРІ (щоб отримані дані були повністю однотипні та співставні);
- назва КРІ є нейтральною (не містить напрямку змін: збільшення/зменшення);
- встановлені нормативні значення КРІ;
- визначені надійні джерела даних для моніторингу;
- встановлена оптимальна періодичність збору даних.

З вищевикладеного робимо висновок, що система КРІ повинна максимально охоплювати діяльність державних органів з досягнення стратегічних цілей та бути простою в оцінюванні і зрозумілою в інтерпретації результатів. В умовах складної організаційної структури державних установ побудова подібної системи КРІ є досить складним завданням і потребує детального вивчення специфіки кожного напрямку діяльності.

Світовий досвід запровадження систем оцінювання ефективності органів публічного управління дозволяє виділити шість найбільш важливих факторів успішного використання таких показників:

1. Не існує ідеальної системи КРІ. При розробці КРІ для державних інституцій необхідно враховувати той факт, що КРІ мають практичний ліміт щодо охоплення точної картини ефективності.

2. Необхідне чітке визначення, для чого і як будуть використовуватися КРІ. Основне призначення КРІ – надавати інформацію щодо досягнення державним органом поставленої стратегічної мети.

3. Доцільно уникати складних систем КРІ. Комплексна система КРІ, розробка якої вимагає суттєвих витрат, не гарантує надання якісної інформації щодо ефективності органу публічного управління.

4. Упровадження формального контролю якості КРІ. Потоки інформації, які надходять від КРІ, повинні бути достатньо надійними, щоб забезпечити можливість їх використання під час прийняття управлінських рішень.

5. Необхідно уникати некерованих систем КРІ на початковому етапі їх імплементації. Державний орган не повинен оцінювати всіх аспектів ефективності одразу. Щоб бути корисними, КРІ повинні легко сприйматися вищим керівництвом, представники якого суттєво обмежені у часі.

6. Чітка диференціація систем показників ефективності та режимів встановлення цілей організації. В основу визначення цілей організації завжди покладені певні індикатори – КРІ. Без розрахунку відповідних КРІ неможливо оцінити прогрес державного органу у досягненні поставлених цілей. [18].

Висновки. У підсумку констатуємо, що розроблення та запровадження систем КРІ діяльності вітчизняних органів публічного управління на сьогодні є досить актуальним. Недосконалість інституційного середовища у поєднанні зі слабкістю національної економіки, спричинені низкою екзогенних та ендогенних факторів, вимагає систематичного моніторингу, оцінювання та підвищення ефективності діяльності державних організацій. КРІ є показниками, які імплементуються в діяльність державної інституції з метою кількісного та якісного оцінювання ефективності її діяльності. Побудова системи КРІ має здійснюватися з урахуванням низки універсальних принципів, спрямованих на забезпечення всестороннього оцінювання вимірювання ефективності, його простоти та легкості інтерпретації результатів.

Список використаних джерел:

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 14.05.2025).
2. Посібник «Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади». URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/18.05.2021/posibnyk-instrymentu.pdf> (дата звернення: 10.06.2025).
3. Пікулик О.І., Власнюк Н.І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 34 (73). №1. 2023. С. 93–95.
4. Бортник Н.П., Дніпров О.С. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2017. № 6. Том 3. С. 80–84.
5. Олійник Д. Сучасні методи оцінки ефективності діяльності органів державного управління. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 275–283.
6. Rozner S. Developing and Using Key Performance Indicators. A Toolkit for Health Sector Managers. Bethesda, MD: Health Finance & Governance Project, Abt Associates Inc., 2013. 55 p.

7. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development (Second Edition). URL: https://www.oecd.org/en/publications/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management-for-sustainable-development-second-edition_632da462-en-fr-es.html (Last accessed: 10.06.2025).
8. Crandall W. Revenue Administration: Performance Measurement in Tax Administration. IMF Technical Notes and Manuals 10/11. 2010. 24 p.
9. Bauer K. KPIs – The Metrics That Drive Performance Management. *DM Review*; New York vol. 14, no. 9 (Sept. 2004), p. 63. URL: <https://www.proquest.com/docview/214675051?sourcetype=Scholarly%20Journals> (Last accessed: 15.06.2025).
10. Eckerson W. W. Performance Management Strategies: How to Create and Deploy Effective Metrics. TDWI Best Practices Report. 2009. 32 p.
11. Guide to key performance indicators: Communicating the measures that matter. PricewaterhouseCoopers report. 2007. URL: https://www.scribd.com/document/102569031/UK-KPI-Guide?language_settings_changed=English (Last accessed: 18.07.2025).
12. Kaplan R. S. and Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
13. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. p. 233.
14. Emanuel Camilleri. Key Performance Indicators: The Complete Guide to KPIs for Business Success. URL: https://www.researchgate.net/publication/378059130_Key_Performance_Indicators_The_Complete_Guide_to_KPIs_for_Business_Success (Last accessed: 24.07.2025).
15. The Economic Times. Human Resource: Definition of «Key Result Areas». URL: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/key-result-areas> (Last accessed: 12.07.2025).
16. KPI Data Analytics Framework: 5 Steps To Set Goals and Create High-Performance KPI Dashboards. URL: <https://www.performancemagazine.org/data-analytics-framework-5-steps-to-set-goals-and-create-high-performance-kpi-dashboards/> (Last accessed: 11.06.2025).
17. Drucker P. The Practice of Management. UK.: Harper & Row Publishers, 1954. 416 p.
18. Castro M. F. Defining and Using Performance Indicators and Targets in Government M&E Systems. PREM Notes. 2011. № 12. URL: <https://www.cefsee.org/mnt/webdata/static/fisr/Defining%20and%20using%20performance%20indicators%20WB.pdf> (Last accessed: 23.06.2025).
19. Schiavo-Campo, S. and Tommasi, D. Managing Government Expenditure. URL: <http://www.adb.org/sites/default/files/publication/27901/managing-government-expenditure.pdf> (Last accessed: 11.07.2025).
20. Рекомендації з розробки ключових показників діяльності підрозділу внутрішнього аудиту в державному секторі. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Посібник.pdf> (дата звернення: 18.07.2025).

References:

1. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30 veresnia 2019 roku № 722/2019. Verkhovna Rada Ukrainy [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030: Decree of the President of Ukraine dated September 30, 2019 No. 722/2019. Verkhovna Rada of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (in Ukrainian)
2. Posibnyk «Instrumenty zabezpechennia efektyvnosti, rezultatyvnosti ta yakosti diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady» [Manual «Tools for ensuring the efficiency, effectiveness and quality of the activities of public authorities»]. Available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/18.05.2021/posibnyk-instrymentu.pdf> (in Ukrainian)
3. Pikulyk, O. I. and Vlasniuk, N. I. (2023). Osnovni pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti orhaniv derzhavnoho upravlinnia [Main approaches to assessing the effectiveness of public administration bodies]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific Notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Public Management and Administration*. Vol. 34 (73), no. 1, 93–95 (in Ukrainian)
4. Bortnyk, N. P. and Dniprov, O. S. (2017). Problemy otsinky yakosti ta efektyvnosti diialnosti orhaniv vykonavchoi vlady [Problems of assessing the quality and efficiency of executive bodies]. *Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii – Current problems of domestic jurisprudence*, Vol. 6, no. 3, 80–84 (in Ukrainian)
5. Oliinyk, D. (2013). Suchasni metody otsinky efektyvnosti diialnosti orhaniv derzhavnoho upravlinnia [Modern methods of assessing the effectiveness of the activities of public administration]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*, Vol. 34, 275–283 (in Ukrainian)
6. Rozner, S. (2013). *Developing and Using Key Performance Indicators. A Toolkit for Health Sector Managers*. Bethesda, MD: Health Finance & Governance Project, Abt Associates Inc.
7. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development (Second Edition). Available at: https://www.oecd.org/en/publications/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management-for-sustainable-development-second-edition_632da462-en-fr-es.html.
8. Crandall, W. (2010). *Revenue Administration: Performance Measurement in Tax Administration*. IMF Technical Notes and Manuals 10/11. 24 p.
9. Bauer, K. (2004). *KPIs – The Metrics That Drive Performance Management*. *DM Review*; New York vol. 14, no. 9 (Sept. 2004), p. 63. Available at: <https://www.proquest.com/docview/214675051?sourcetype=Scholarly%20Journals>
10. Eckerson, W. W. (2009). *Performance Management Strategies: How to Create and Deploy Effective Metrics*. TDWI Best Practices Report.

11. Guide to key performance indicators: Communicating the measures that matter/ PricewaterhouseCoopers report. 2007. Available at: https://www.scribd.com/document/102569031/UK-KPI-Guide?language_settings_changed=English.
12. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
13. Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc.
14. Emanuel, C. (2024). *Key Performance Indicators: The Complete Guide to KPIs for Business Success*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/378059130_Key_Performance_Indicators_The_Complete_Guide_to_KPIs_for_Business_Success.
15. The Economic Times (2021). *Human Resource: Definition of «Key Result Areas»*. Available at: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/key-result-areas>.
16. KPI Data Analytics Framework: 5 Steps To Set Goals and Create High-Performance KPI Dashboards. Available at: <https://www.performancemagazine.org/data-analytics-framework-5-steps-to-set-goals-and-create-high-performance-kpi-dashboards/>
17. Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. UK: Harper & Row Publishers.
18. Castro, M. F. (2011). Defining and Using Performance Indicators and Targets in Government M&E Systems [Electronic resource]. PREM Notes. No. 12. Available at: <https://www.cefsee.org/mnt/webdata/static/fisr/Defining%20and%20using%20performance%20indicators%20WB.pdf>.
19. Schiavo-Campo, S. and Tommasi, D. (1999). *Managing Government Expenditure*. Available at: <http://www.adb.org/sites/default/files/publication/27901/managing-government-expenditure.pdf>.
20. Rekomendatsii z rozrobky kluchovykh pokaznykiv diialnosti pidrozdlu vnutrishnoho audytu v derzhavnomu sektori [Recommendations for developing key performance indicators for the internal audit unit in the public sector]. Available at: <https://mof.gov.ua/storage/files/Посібник.pdf> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 30.07.2025