

Дослідження, розробки, проекти з питань
публічного управління та адміністрування

УДК 351.84

Голодинський Мирослав Михайлович

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Holodynskyi Myroslav

Postgraduate Student of the Department of Public Management and Administration

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

ORCID: 0009-0004-0993-7120

**ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСОБЛИВОСТІ КЛЮЧОВИХ
ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ
CHARACTERISTICS AND SPECIFICS OF KEY PERFORMANCE
INDICATORS FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE
PUBLIC SECTOR**

Анотація. Вступ. Ефективне управління персоналом у публічній сфері є ключовим елементом успішної діяльності державних установ. Використання ключових показників ефективності (KPI) сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та якості послуг, які надають державні службовці. На відміну від приватного сектору, де KPI переважно спрямовані на досягнення прибутковості, у публічній сфері вони відображають соціальну значущість результатів роботи. Використання KPI допомагає оптимізувати роботу державних установ і стимулювати персонал до виконання стратегічних цілей.

Метою дослідження є аналіз концептуальних підходів до впровадження та використання KPI у сфері управління персоналом

публічних установ, визначення їхньої ролі у забезпеченні прозорості, підзвітності та ефективності роботи державних службовців, а також окреслення особливостей застосування KPI з урахуванням специфіки публічного сектору.

Матеріали і методи. Джерельною базою дослідження є чинні нормативно-правові акти України, методичні рекомендації Національного агентства України з питань державної служби, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, а також практичний досвід використання KPI у державному управлінні країн Європи та Канади. У дослідженні використано загальнонаукові методи системного аналізу, синтезу, узагальнення, порівняльний аналіз та описовий метод для характеристики застосування KPI у публічному секторі, особливостей їх розробки та використання.

Результати. У статті розкрито сутність та значення ключових показників ефективності в управлінні персоналом публічного сектору. Визначено основні функції KPI, такі як підвищення прозорості, моніторинг прогресу у досягненні цілей і підвищення якості обслуговування громадян. Охарактеризовано відмінності у використанні KPI у публічному та приватному секторах. На прикладі зарубіжного досвіду показано успішні практики моніторингу ефективності в реальному часі, що сприяють підвищенню підзвітності та довіри громадян. Також проаналізовано стан впровадження KPI в Україні, зазначено основні досягнення та виклики, пов'язані з обмеженістю ресурсів і адаптацією міжнародного досвіду.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку універсальної системи KPI для державного управління в Україні з урахуванням соціальних і економічних особливостей. Це дозволить створити більш об'єктивну систему оцінювання результативності працівників публічної сфери, підвищити якість надання послуг і рівень довіри громадян до державних установ.

Ключові слова: управління персоналом, публічна сфера, ключові показники ефективності, публічне управління, цифрова трансформація, розвиток персоналу.

Summary. *Introduction.* Effective personnel management in the public sector is a key element in the successful operation of governmental institutions. The use of key performance indicators (KPIs) enhances transparency, accountability, and the quality of services provided by public servants. Unlike the private sector, where KPIs primarily aim at achieving profitability, in the public sector, they reflect the social significance of work outcomes. Implementing KPIs helps optimize the performance of governmental institutions and motivates personnel to achieve strategic goals.

Purpose. This study aims to analyze conceptual approaches to implementing and using KPIs in personnel management within public institutions. It examines their role in ensuring transparency, accountability, and efficiency in public servants' work, while outlining the specific features of KPI application, considering the peculiarities of the public sector.

Materials and Methods. The study is based on current regulatory and legal acts of Ukraine, methodological recommendations from the National Agency of Ukraine on Civil Service, scientific works by domestic and foreign authors, and practical experience with KPI implementation in public administration in European countries and Canada. General scientific methods such as system analysis, synthesis, generalization, comparative analysis, and descriptive methods were used to characterize the application of KPIs in the public sector, including their development and usage features.

Results. The article explores the essence and significance of key performance indicators in personnel management within the public sector. It defines the main functions of KPIs, including enhancing transparency, monitoring progress toward achieving goals, and improving the quality of citizen services.

Differences in KPI use between the public and private sectors are highlighted. Examples of international experience demonstrate successful practices in real-time efficiency monitoring, which enhance accountability and public trust. The current state of KPI implementation in Ukraine is analyzed, emphasizing key achievements and challenges, such as resource constraints and the adaptation of international experience.

Prospects. Further research may focus on developing a universal KPI system for public administration in Ukraine, considering social and economic peculiarities. This would enable the creation of a more objective system for evaluating public sector employees' performance, improving service quality, and fostering citizen trust in governmental institutions.

***Key words:** personnel management, public sector, key performance indicators, public administration, digital transformation, personnel development, staff development.*

Постановка проблеми: У сучасних умовах ефективного управління персоналом стає одним із ключових елементів успіху не тільки у приватному, але і в публічному секторі. Однак, саме в публічній сфері управління персоналом набуває особливої важливості через специфіку завдань, пов'язаних з наданням суспільно значущих послуг, що вимагає запровадження якісних статистичних показників, які могли б максимально точно та неупереджено охарактеризувати продуктивність роботи державних службовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективного використання ключових показників ефективності (КПЕ) в управлінні персоналом є предметом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів, однак в Україні питання ключових показників ефективності саме у публічній сфері і досі не надто ґрунтовно опрацьовано. Серед українських

дослідників варто відзначити таких авторів як С.В. Цюцюра, О.В. Будякова, С.В. Невмержицька, І.І. Яремко.

В роботах відомого дослідника ключових показників ефективності Девіда Парментера було розглянуто основні принципи впровадження КРІ в державному секторі, акцентуючи увагу на їх ролі у підвищенні продуктивності та прозорості діяльності державних установ. Автор пропонує використовувати КРІ як інструмент управління та оцінювання на всіх рівнях організації та розглядає основи та міфи в їх запровадженні [1].

Будякова О., Святославова О. у статті "Розумні ключові показники ефективності SMART КРІ" підкреслюють важливість використання SMART-критеріїв при розробці КРІ [2]. Автори наголошують, що конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та обмеженість у часі є ключовими характеристиками для забезпечення дієвості КРІ.

Разом з тим, Подольчак Н. Ю., Хім М. К., Цигилик Н. В. у своїй статті зосереджуються на питаннях удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України. Автори підкреслюють, що впровадження єдиної системи оцінювання КРІ є необхідним кроком для підвищення якості управлінських процесів у публічній сфері [3].

Таким чином, аналіз останніх досліджень демонструє важливість впровадження КРІ для оцінки ефективності діяльності державних установ, а також необхідність адаптації міжнародного досвіду до реалій української публічної сфери.

Мета статті – дослідити та охарактеризувати ключові показники ефективності (КРІ) управління персоналом у публічній сфері. Стаття ставить за мету визначити, як саме КРІ можуть сприяти підвищенню продуктивності роботи державних установ, забезпеченню прозорості та підзвітності, покращенню якості обслуговування громадян і мотивації працівників.

Матеріали та методи. Джерельною базою дослідження є чинні нормативно-правові акти України, методичні рекомендації Національного агентства України з питань державної служби, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, а також аналітичні матеріали щодо впровадження ключових показників ефективності (КПІ) у публічній сфері. Автором використано загальнонаукові методи системного аналізу, синтезу, узагальнення, порівняльний аналіз та описовий метод для характеристики застосування КПІ у публічному секторі, особливостей їх розробки та використання.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах ключові показники ефективності (КПІ) стали важливим інструментом для управління як у приватному, так і в публічному секторі. Впровадження КПІ у державні установи дозволяє не тільки оцінювати ефективність роботи персоналу, але й підвищувати прозорість діяльності та звітність перед громадянами. Разом з тим, застосування КПІ в публічній сфері має свої особливості, оскільки управління державними ресурсами вимагає врахування як економічних, так і соціальних результатів.

КПІ — це кількісні вимірювання, які використовуються для оцінки загальної довгострокової ефективності компанії. КПІ допомагають визначити стратегічні, фінансові та операційні досягнення підприємства, особливо в порівнянні з іншими підприємствами у тому ж секторі. Вони також можуть використовуватися для оцінки прогресу або досягнень відносно встановлених еталонів або попередніх результатів [4].

Постановка цілей з використанням ключових показників ефективності (КПІ) в органах місцевого самоврядування є надзвичайно важливою для обраних лідерів та працівників. Вона дозволяє продемонструвати свої досягнення, внести практичні покращення у громаді, оцінити задоволеність мешканців і визначити, на що слід спрямовувати майбутні зусилля та фінансування. За обмежених бюджетів і високих

стандартів продуктивності для органів місцевого самоврядування КРІ є тим засобом, який дозволяє максимально ефективно використовувати свої ресурси та підвищувати загальну ефективність [5].

У порівнянні з приватним сектором, КРІ у публічній сфері мають інший характер. Наприклад, у бізнесі основною метою є прибутковість та рентабельність, тоді як у державних установах необхідно враховувати якість надання суспільно важливих послуг та їхній соціальний вплив. У публічному секторі КРІ можуть охоплювати різні аспекти — від якості наданих послуг і до ефективності використання ресурсів. Основна функція ключових показників ефективності в управлінні персоналом — забезпечити об'єктивну оцінку результатів роботи працівників та підрозділів, що сприяє покращенню процесів прийняття рішень.

Ключовими показниками ефективності можуть бути такі показники, як рівень задоволеності громадян, швидкість обслуговування, а також досягнення стратегічних цілей держави.

Для управління персоналом у публічному секторі важливо розробити КРІ, які будуть відображати не тільки продуктивність роботи, але й будуть спрямовані на співпрацю з громадськістю, мотивацію працівників та якість виконання соціальних завдань. До прикладу, деякі європейські державні установи впроваджують цифрові системи моніторингу, які дозволяють оцінювати ефективність в реальному часі, що допомагає швидко реагувати на проблеми і підвищувати загальну продуктивність, а одним з найкращих світових прикладів використання КРІ у публічній сфері є Канада. Ця країна відома своїм високим рівнем державного управління, прозорості та підзвітності. У Канаді КРІ широко застосовуються для оцінки ефективності роботи державних установ на всіх рівнях, від федерального до місцевого. Канадський уряд активно використовує КРІ для моніторингу продуктивності працівників у різних державних структурах. Багато з них на власних веб-сайтах навіть публікують, які саме КРІ вони використовують в

роботі а також рекомендовані показники та їх діапазон – це можуть бути як дрібні урядові організацій, уряди окремих штатів чи окремі міністерства. Основні показники, які використовує більшість канадських державних установ і які доступні у відкритому доступі, узагальнено можна вказати як такі [6]:

- **Своєчасність.** Час, необхідний для надання послуги або доставки продукту;
- **Доступність.** Наскільки легко клієнти можуть отримати доступ до послуги або завершити процес замовлення;
- **Результат.** Чи отримав клієнт необхідний продукт або послугу, які він запитував;
- **Задоволеність.** Загальний рівень задоволеності клієнта отриманою послугою чи продуктом.

При цьому вказуються також і очікувані загальні стандарти обслуговування, для прикладу скільки часу має тривати відповідь клієнту по телефону, електронною поштою чи тривалість особистого прийому та очікування в черзі.

Застосування КРІ сприяє підвищенню прозорості в управлінні державними ресурсами. Прозорі та зрозумілі показники дозволяють відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей, що робить державні установи більш відповідальними перед суспільством. Важливим аспектом є також регулярний перегляд КРІ для адаптації до нових викликів, що забезпечує постійне покращення якості надання послуг [2].

Особливості застосування КРІ в публічній сфері. Ключові показники ефективності допомагають організаціям зрозуміти, наскільки якісно вони виконують свої стратегічні цілі та завдання. У загальному сенсі КРІ надають найважливішу інформацію про ефективність, що дозволяє організаціям або їхнім зацікавленим сторонам оцінити, чи рухається організація у правильному напрямку. Крім того, КРІ зводять складну

природу діяльності підприємства до невеликої кількості ключових показників, які забезпечують доказову базу для прийняття рішень і покращення результатів. Їх не варто сприймати за абсолютну істину, однак вони мінімізують ризик та помилки з боку управлінців, забезпечуючи структуроване уявлення про досягнення та потреби організації.

Найперше, що потрібно знати будь-якому управлінцю перед запровадженням КРІ: завдання повинні бути зрозумілими та досяжними. Традиційно менеджери державних установ схильні встановлювати для своїх команд окремі реалістичні цілі. За результатами опитувань, ті, хто працює в державному секторі, частіше за своїх колег із приватного сектору описували свої робочі завдання як досяжні. Більше того, менеджери призначають співробітникам у регіональних офісах або відділеннях конкретні завдання, пов'язані з їхніми вміннями та компетентностями, без відкритого обговорення цих завдань з усім персоналом. Частково це зумовлено тим, що робочі завдання часто визначаються конкретними законами та постановами, а не підприємницькими цілями. Як результат, працівники часто сприймають ефективність з точки зору досягнення статичних цілей власних відділів чи департаментів, а не ефективність всієї організації [7].

До процесу формування ключових показників ефективності потрібно підходити виважено та відповідально. Перевантаження великою кількістю характеристик ускладнить вимірювання ефективності державного службовця, а покладання цього завдання на самих працівників може призвести до зниження продуктивності виконання основних завдань, тоді як створені КРІ повинні повністю враховувати специфіку вашої організації.

Кожен відділ вашої організації повинен мати КРІ, які відповідають їхнім цілям та щоденним обов'язкам. Ось деякі стандартні КРІ, які є актуальними для будь-якого органу управління:

- Скільки часу потрібно працівникам, щоб виконати відповідні завдання?

- Який відсоток адміністративних завдань автоматизовано за допомогою програмного забезпечення?

- Чи вкладаються департаменти у бюджет під час виконання проектів?

- Скільки коштів збирається через збори та штрафи? [5].

В багатьох організаціях різних типів існує ще й тенденція прямо пов'язувати КРІ з оплатою, що може перетворити показники на своєрідну боротьбу за “бонус”, коли співробітники зосередяться на отриманні додаткової винагороди, а не на справжній продуктивності.

Оскільки КРІ — це інструменти для вимірювання ефективності, важливо, щоб вони не були включені до схем оплати праці. КРІ надто важливі, аби давати можливість працівникам використовувати їх для маніпуляцій та максимізування заробітної плати. Хоч КРІ і повинні відстежуватися щоденно, бажано, щоб їх не пов'язували напряму з оплатою праці.

Схеми бонусів на основі збалансованої системи показників часто мають такі недоліки:

- Ігноруються важливі аспекти, такі як умови, колектив та задоволеність персоналу.

- Цими показниками можна легко маніпулювати.

- Слабкий зв'язок між показниками і прогресом у досягненні критично важливих факторів успішності організації.

- Неправильна вага показників може призводити до некоректних результатів продуктивності [1, с. 15].

Запровадження КРІ в державній службі в Україні. В більшості країн — і Україна не є виключенням — впровадження ключових показників ефективності в публічній сфері часто зіштовхується з певними труднощами. В першу чергу це гірші фінансові можливості порівняно з бізнесом, багатосаровість та неоднорідність різних робочих процесів, брак людських

та технічних ресурсів, а також опір та нерозуміння змін з боку самих працівників.

Втім, в Україні процес запровадження КРІ для певних категорій державних службовців уже розпочато. З розвитком процесів діджиталізації та скорочення багатьох процесів в структурах публічної сфери розпочалися дискусії і стосовно вимірювання ефективності роботи держслужбовців. Результатом став наказ Національного агентства України з питань державної служби №186-23 від 17.11.2023 було затверджено методичні рекомендації щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", моніторингу їх виконання та перегляду [8]. Методичні рекомендації розроблено з урахуванням частини другої статті 44 Закону України "Про державну службу", Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 (далі – Порядок).

Методичні рекомендації Національного агентства з питань державної служби не варто розглядати як аналогічні розроблені КРІ в урядах та державних структурах інших країн через певні обмеження та особливості. Насамперед, наказ стосується лише державних службовців категорій "Б" та "В", а саме: керівників територіальних органів, апаратів місцевих держадміністрацій, керівників самостійних структурних підрозділів, їх заступників, а також рядових посад державної служби (спеціалістів, які виконують окремі завдання і функції, визначені їхніми посадовими обов'язками). А, отже, рекомендації не стосуються вищого корпусу держслужби, найвищих керівників та їх заступників, тобто тих, які мають найбільшу відповідальність і повноваження у прийнятті рішень на національному та регіональному рівнях. Для проведення щорічного оцінювання державні службовці всіх категорій можуть отримати, згідно

пункту 10 Порядку, лише від двох до п'яти завдань з ключовими показниками ефективності, а отже у дуже багатьох випадках робота окремого працівника не буде повністю охарактеризована за допомогою КРІ.

Крім того, навіть за вказаними рекомендаціями Додатку 7 Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2022 р. № 1106) не вказано достатню кількість саме вимірювальних КРІ для державних службовців категорій “Б” та “В”, основним показником у більшості структур надалі залишається показник “виконано”/“не виконано” або хід виконання у відсотках. В вищезгаданому додатку прикладом кількісних та/або якісних показників, яким повинен відповідати результат виконання завдання та за якими оцінюватимуться результати службової діяльності є наступні показники: строк, кількість, відсоток, кількість допустимих відхилень, умови, що свідчать про якість [9]. Втім, рекомендація використовувати SMART-критерії у формуванні ключових показників є позитивним моментом, що повинно зробити цей процес якіснішим, сучаснішим і ефективнішим.

SMART КРІ важливі, оскільки вони заохочують керівників і співробітників уникати неефективних показників, які не впливають на бізнес і перешкоджають оцінювати результативність на основі якісних елементів (корпоративна політика тощо), а не кількісних (чи досяг працівник мети?) [2]. Оскільки дуже багато посад та професій у публічній сфері є різноманітними і важкими для порівняння, розробка універсального набору вимірювальних КРІ для переважної більшості державних установ та посад, які можна використати відразу чи модифікувати під власні потреби, стало б суттєвою допомогою для державних організацій в побудові власних моделей ключових показників ефективності для своїх працівників.

У працях вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячених проблемам оцінювання ефективності роботи державних службовців,

переважає фрагментарний підхід. Впровадження єдиної системи оцінювання сприятиме отриманню точних, об'єктивних та неупереджених оцінок ефективності роботи державних службовців. Незважаючи на досить велику кількість наукових праць з питань оцінювання діяльності державних службовців, існуючі системи оцінювання є вузькоспрямованими або досить заплутаними, що знижує результативність їх застосування. До того ж сьогодні в Україні спостерігається низький рівень імплементації розробленого методологічного забезпечення оцінювання державної служби [3, с. 118].

Для українських реалій підходять більшість популярних ключових показників ефективності (табл. 1).

Таблиця 1

Універсальні ключові показники ефективності для державних установ

Категорія	Вид КРІ	Показник
Продуктивність та ефективність	Продуктивність працівників	Кількість завдань, виконаних за одиницю часу
	Середня швидкість виконання	Середня тривалість виконання одного завдання працівником
	Ефективність виконання	Співвідношення кількості завдань, виконаних в передбачений термін, на загальну кількість (у відсотках)
Якість наданих послуг	Рівень задоволеності громадян	Оцінки задоволеності громадянами роботою держслужбовців, зібрані через опитування чи анкети
	Кількість і характер скарг	Показник, що оцінює якість послуг через негативні відгуки або скарги на роботу
	Індекс підтримки споживача	Ймовірність рекомендації отриманих послуг чи продукту споживачами за шкалою від 0 до 10

Управління розвитком і залученістю персоналу	Підвищення кваліфікації	Відсоток працівників, які пройшли підвищення кваліфікації за певний період
	Середні витрати на навчання	Співвідношення витрат на навчання одного працівника за період (рік)
Кадрові та управлінські процеси	Тривалість процесу найму	Середня тривалість процесу заповнення вакантних посад
	Плинність кадрів	Відсоток змін у складі персоналу, що відображає стабільність та виявляє проблеми в управлінні кадрами
	Загальний стаж на посаді	Тривалість роботи персоналу на конкретній посаді

Джерело: розробка автора на основі [4; 5; 6]

Згідно постанови Національного агентства України з питань державної служби, ключові показники ефективності для державних службовців не матимуть прямого впливу на заробітну плату, позитивні результати щорічного оцінювання допускають преміювання за результатами виконаної роботи. Частиною дев'ятою статті 44 Закону України «Про державну службу» (далі – Закон) встановлено, що державні службовці, які отримали відмінні оцінки за результатами оцінювання, підлягають преміюванню відповідно до цього Закону.

Згідно з пунктом 13 Порядку визначення результатів виконання завдань проводиться у жовтні – грудні за період з 1 січня поточного року або з дати визначення завдань і ключових показників до дати прийняття наказу (розпорядження) про визначення результатів їх виконання. Таким чином, для преміювання відмінників в поточному бюджетному періоді, всі етапи оцінювання мають бути реалізовані до завершення цього періоду, тобто до завершення поточного року [10].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Впровадження ключових показників ефективності (КПІ) в управлінні персоналом

публічного сектору є потужним інструментом для покращення прозорості, підзвітності та якості послуг. КРІ сприяють підвищенню продуктивності роботи, допомагають більш об'єктивно оцінювати діяльність державних службовців та мотивують їх до досягнення поставлених цілей. На відміну від приватного сектору, де основна увага зосереджена на прибутковості, в публічній сфері КРІ відображають соціальні та суспільно значущі результати, що є основою для розвитку державних установ.

Зарубіжний досвід показує, що застосування КРІ сприяє підвищенню довіри громадян до державних установ та забезпечує можливість відслідковування прогресу у досягненні стратегічних цілей. У Канаді та ряді європейських країн КРІ дозволяють моніторити ефективність роботи в реальному часі, а публікація результатів посилює прозорість. В Україні цей процес також розпочався, хоча він зіштовхується з певними труднощами, такими як обмеженість ресурсів і низька мотивація працівників до змін.

Важливо, щоб КРІ використовувалися для оцінки результативності та якості роботи і задоволеності споживачів від наданих послуг, а не були прямо пов'язані з оплатою праці, щоб уникнути спроб маніпуляцій показниками. Застосування SMART-критеріїв у формуванні ключових показників ефективності на основі універсальних показників допоможе зробити КРІ більш ефективними інструментами управління, що дозволить державним установам адаптуватися до викликів, підвищуючи якість обслуговування громадян і довіру суспільства.

Література

1. Parmenter D. Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies: Implementing Winning KPIs. United Kingdom, Wiley, 2012.
2. Будякова О., Святославова О. Розумні ключові показники ефективності Smart KPI. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. 2 (02). С. 82-86. <https://doi.org/10.32782/dees.2-14>.

3. Подольчак Н. Ю., Хім М. К., Цигилик Н. В. Удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В як один із факторів підвищення професійного та особистісного розвитку. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. 2.97. С. 117-128.

4. Twin A. KPIs: What Are Key Performance Indicators? Types and Examples. 2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp> (дата звернення: 23.11.2024).

5. Government KPIs: Setting Measurable Goals in the Public Sector. *GovPilot*. 2023. URL: <https://www.govpilot.com/blog/government-kpis-setting-measurable-goals-in-the-public-sector> (дата звернення: 23.11.2024).

6. Government of Ontario. Performance Management Framework. Key Performance Indicators – Addendum. URL: <https://www.tcu.gov.on.ca/eng/eopg/publications/est-addendum-key-performance-indicators-en.pdf> (дата звернення: 23.11.2024).

7. Bernecker A., Klier J., Stern S., Thiel L. Sustaining high performance beyond public-sector pilot projects. *McKinsey & Company*. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/sustaining-high-performance-beyond-public-sector-pilot-projects#/> (дата звернення: 23.11.2024).

8. Методичні рекомендації щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", моніторингу їх виконання та перегляд: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 17 листопада 2023 року № 186-23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186859-23#n10> (дата звернення: 23.11.2024).

9. Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів

України від 30 вересня 2022 р. № 1106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1106-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.11.2024).

10. Актуальні запитання та відповіді щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» і «В», у 2024 році. 2023. URL: <https://nads.gov.ua/news/aktualni-zapytannia-ta-vidpovid-shchodo-vyznachennia-zavdan-i-kliuchovykh-pokaznykiv-rezultatyvnosti-efektyvnosti-ta-iakosti-sluzhbovoi-diialnosti-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-iaki-zaimaiut-posady-derzhavnoi-sluzhby-katehorii-b-i-v-u-2024-rotsi> (дата звернення: 23.11.2024).

References

1. Parmenter D. Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies: Implementing Winning KPIs. United Kingdom, Wiley, 2012.
2. Budiakova O., Sviatoslavova O. Rozumni kliuchovi pokaznyky efektyvnosti Smart KPI. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. 2022. 2 (02). S. 82-86. <https://doi.org/10.32782/dees.2-14> [in Ukrainian].
3. Podolchak N. Yu., Khim M. K., Tsyhylyk N. V. Udoskonalennia systemy otsiniuvannia efektyvnosti roboty derzhavnykh sluzhbovtsiv Ukrainy katehorii B ta V yak odyin iz faktoriv pidvyshchennia profesiinoho ta osobystisnoho rozvytku. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. 2020. 2.97. S. 117-128 [in Ukrainian].
4. Twin A. KPIs: What Are Key Performance Indicators? Types and Examples. 2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>.
5. Government KPIs: Setting Measurable Goals in the Public Sector. *GovPilot*. 2023. URL: <https://www.govpilot.com/blog/government-kpis-setting-measurable-goals-in-the-public-sector>.

6. Government of Ontario. Performance Management Framework. Key Performance Indicators – Addendum. URL: <https://www.tcu.gov.on.ca/eng/eopg/publications/est-addendum-key-performance-indicators-en.pdf>.

7. Bernecker A., Klier J., Stern S., Thiel L. Sustaining high performance beyond public-sector pilot projects. *McKinsey & Company*. 2018. URL: https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/sustaining-high-performance-beyond-public-sector-pilot-projects#.

8. Metodychni rekomendatsii shchodo vyznachennia zavdan i kliuchovykh pokaznykiv rezultatyvnosti, efektyvnosti ta yakosti sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv, yaki zaimaiut posady derzhavnoi sluzhby katehorii "B" i "V", monitorynhu yikh vykonannia ta perehliad: Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby 17 lystopada 2023 roku № 186-23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186859-23#n10> [in Ukrainian].

9. Pro vnesennia zmin do Poriadku provedennia otsiniuvannia rezultativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 veresnia 2022 r. № 1106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1106-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

10. Aktualni zapytannia ta vidpovidi shchodo vyznachennia zavdan i kliuchovykh pokaznykiv rezultatyvnosti, efektyvnosti ta yakosti sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv, yaki zaimaiut posady derzhavnoi sluzhby katehorii «B» i «V», u 2024 rotsi. 2023. URL: <https://nads.gov.ua/news/aktualni-zapytannia-ta-vidpovidi-shchodo-vyznachennia-zavdan-i-kliuchovykh-pokaznykiv-rezultatyvnosti-efektyvnosti-ta-iakosti-sluzhbovoi-diialnosti-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-iaki-zaimaiut-posady-derzhavnoi-sluzhby-katehorii-b-i-v-u-2024-rotsi> [in Ukrainian].