

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-2>

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>

Svitlana Kapitanets
State Tax University

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ
СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПОДАТКОВИХ
І МИТНИХ ОРГАНІВ ВІДПОВІДНО
ДО КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ**

**CONCEPTUAL BASIS FOR INTRODUCING
AN EVALUATION SYSTEM IN THE ACTIVITIES
OF TAX AND CUSTOMS AUTHORITIES IN ACCORDANCE
WITH KEY PERFORMANCE INDICATORS**

Анотація. У статті вказано, що зміцнення інституційної спроможності податкової та митної служб неможливе без оцінювання їх діяльності, що безперечно сприяє розвитку системи управління якістю, забезпечуючи ефективне стратегічне управління. Зауважено, що фіскальні органи потребують використання надійних методів для здійснення такого оцінювання, як-то система ключових показників ефективності (KPI), котра може допомогти об'єктивно визначити прогрес вітчизняних митних та податкових органів у досягненні цілей та підтримати якісну роботу в умовах змін. Представлено основні етапи запровадження KPI у діяльність податкових та митних органів. Розглянуто особливості запровадження KPI на стратегічному, оперативному та індивідуальному рівнях фіскальних органів. Описано механізми комунікації в процесі запровадження системи KPI фіскальних органів. Аналіз результатів дослідження показав: KPI є необхідним елементом управління в органах фіскальної сфери, оскільки виступає механізмом зв'язку між згаданими органами та суспільством; не існує універсальної системи KPI для оцінювання діяльності фіскальних органів, але світовий досвід з цього питання може бути гарним прикладом для розробки національної системи KPI; запровадження системи KPI є багатостадійним процесом, тому її управлінський та економічний ефект не може повністю проявлятися у короткостроковій перспективі.

Ключові слова: фіскальний орган, податкові та митні органи, рівні управління, оцінювання діяльності, ключові показники ефективності, ключові результати, запровадження KPI.

Summary. The article states that the task of fiscal authorities is to find and maintain the right balance between the proper performance of their functions and the creation of favourable conditions for the activities of taxpayer enterprises. This is directly related to the effectiveness and efficiency of fiscal authorities. Strengthening the institutional capacity of tax and customs services is impossible without evaluating their activities, which undoubtedly contributes to the development of a quality management system, ensuring effective strategic management. Therefore, fiscal authorities need to use reliable methods for such assessment, such as a key performance indicator (KPI) system, which can help to objectively determine the progress of the State Tax Service of Ukraine and the State Customs Service of Ukraine in achieving their goals and support quality work in changing conditions. It has been noted that the absence or imperfection of the assessment system somewhat complicates the achievement of strategic goals, reduces the flexibility of fiscal authorities in adapting to dynamic changes in the national and global economy, and also leads to insufficient accountability, manageability and transparency of these authorities' activities. The main stages of introducing KPIs into the activities of tax and customs authorities are presented. The peculiarities of introducing KPIs at the strategic, operational and individual levels of fiscal authorities are considered. Communication mechanisms in the process of introducing the KPI system of fiscal authorities are described. Analysis of the research results showed that: KPI is a necessary element of management in fiscal authorities, as it acts as a mechanism of communication between these authorities and society; there is no universal KPI system for evaluating the performance of fiscal

authorities, but international experience in evaluating the effectiveness of fiscal authorities can serve as a good example for developing a national KPI system; the introduction of a KPI system is a multi-stage process, so its managerial and economic effects cannot be fully realised in the short term.

Keywords: fiscal authority, tax and customs authorities, levels of management, performance evaluation, key performance indicators, key results, introduction of KPIs.

Постановка проблеми. Стрімке зростання міжнародної торгівлі спонукає фінансові органи України до удосконалення діяльності шляхом запровадження кращих світових практик з публічного управління. Адже, податкова та митна служби, як важливі державні органи, завдання яких знайти і втримати правильний баланс між належним виконанням покладених відповідно до компетентностей функцій та підтримкою економіки шляхом створення сприятливих умов для провадження діяльності підприємств. Зміцнення інституційної спроможності згаданих органів неможливе без оцінювання їх діяльності, що безперечно сприяє розвитку системи управління якістю, забезпечуючи ефективне стратегічне управління. Відтак фінансові органи потребують використання надійних методів для здійснення такого оцінювання, як-то система ключових показників ефективності (далі – KPI), котра може допомогти об'єктивно визначити прогрес Державної податкової служби України (далі – ДПС) та Державної митної служби України (далі – Держмитслужба) у досягненні цілей та підтримати якісну роботу в умовах змін. Якість і своєчасність виконання фінансовими органами поставлених завдань також забезпечуватиме організаційна культура, що базується на прозорості, підзвітності та ефективності. Головна вимога у формуванні такої культури полягає у необхідності постійного моніторингу та оцінюванні роботи ДПС та Держмитслужби, удосконалення їх діяльності у межах заходів щодо зобов'язань України у сфері європейської інтеграції [1]. А тому, важливим є напрацювання пропозицій щодо побудови адекватної системи KPI для оцінювання досягнень за результатами діяльності податкових та митних органів і відповідного коригування стратегії розвитку ДПС та Держмитслужби на основі реальних даних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретико-методичних засад оцінювання діяльності підприємств різних форм власності та органів публічного управління, включаючи фінансові, відповідно до ключових показників ефективності займалися зарубіжні та вітчизняні науковці: Бароуді Р., Крендалл В., Екерсон В., Каміллері Е., Рознер С. та ін. [2–6], Пікулик О.І., Власюк Н.І., Бортник Н.П., Дніпров О.С., Козарезенко Л.В., Точиліна І.В., Олійник Д. [7–10]. Проте, питання запровадження KPI у діяльність податкових та митних органів, зважаючи на сучасну парадигму та організаційно-правові детермінанти фінансової політики, потребує додаткового вивчення.

Мета статті полягає у проведенні теоретичного аналізу концепції запровадження KPI у діяльність фінансових органів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключові показники ефективності застосовуються з метою фокусування уваги державних органів, включаючи фінансові, протягом тривалого періоду часу на тих діях, що найбільш сприяють досягненню їхніх стратегічних цілей. KPI є основою всеосяжної системи управління якістю фінансових органів (податкових та митних), складовою якої є система оцінювання. Відсутність або недосконалість останньої дещо ускладнює досягнення стратегічних цілей, знижує гнучкість фінансових органів у пристосуванні до динамічних змін національної та світової економіки, а також призводить до недостатньої підзвітності, керованості та прозорості діяльності цих органів.

З огляду на це, однією з ключових ознак ефективних податкових і митних органів є система оцінювання, яка базується на використанні KPI.

Можна виділити такі основні етапи запровадження KPI у діяльність податкових та митних органів:

1) *визначення ключових показників ефективності:* податкова та митна адміністрації мають визначитися з переліком кількісних та якісних індикаторів для кожної з ключових функцій діяльності. Вибір конкретних KPI буде залежати від стратегічних та оперативних пріоритетів, які встановлені на визначений період;

2) *специфікація складових елементів показників ефективності:* з метою забезпечення достовірності та надійності кожного KPI необхідно правильно визначити його, описати методику та вказати джерела отримання даних для проведення розрахунків, зазначити частоту вимірювання та звітування, а також вказати алгоритм дій, необхідних для збереження та обробки відповідних даних;

3) *визначення базових рівнів KPI, щодо яких будуть встановлюватися майбутні стандарти:* коли нові KPI вперше запроваджуються у діяльність фінансових органів, необхідно визначити базовий рівень ефективності. Після того, як базовий рівень ідентифікований, можуть встановлюватися цільові значення KPI на майбутнє. Іноді, для кількісних KPI встановлюється лише напрям зміни відносно базового рівня (збільшення/зменшення);

4) *аналіз та звітування щодо результатів оцінювання кожного KPI:* після того, як перелік KPI для фінансового органу встановлений, мають

регулярно готуватися звіти за ними. Ці звіти повинні надаватися всім керівникам та посадовим особам, які безпосередньо беруть участь у виконанні даного показника, та повинні містити інформацію щодо результатів у цілому та за конкретними відповідальними структурними підрозділами. Інформація, яка надається щодо кожного KPI, повинна містити цільове значення, фактичні результати діяльності з його досягнення на день подання звіту, а також інформацію щодо минулих результатів. Також має здійснюватися аналіз досягнення цільового значення кожного KPI;

5) *забезпечення якості виконаної роботи*: оцінювання рівня коректності та відповідності надання послуг встановленим стандартам може проводитися на основі аналізу вибірки робочих продуктів та послуг, що надаються у межах кожної функції податкового та митного органів. В ідеальному випадку оцінювання якості надання послуг має здійснюватися щорічно з використанням статистично значимої вибірки робочих продуктів та послуг за кожною функцією протягом року;

6) *визначення організаційної відповідальності за систему управління ефективністю*: податкова та митна адміністрації мають встановити конкретну відповідальність за розвиток та підтримку системи управління ефективністю. Це може бути підрозділ, що займається стратегічним або оперативним плануванням, або підрозділ іншої сфери (наприклад фінансовий, або відповідальний за адміністративні чи корпоративні послуги); відповідно до організаційної структури це може бути відокремлений підрозділ або такий, що поєднує виконання інших функцій. Подібне рішення залежить від розміру фіскальної адміністрації. Зрозуміло, що у фіскальних адміністраціях, які мають значну чисельність працівників та територіальних органів, необхідність в утворенні відокремленого підрозділу є вищою порівняно з невеликими фіскальними адміністраціями. У будь-якому випадку такий відповідальний підрозділ повинен надавати консультації та встановлювати напрями, формат та стандарти системи управління ефективністю, визначати системи та джерела даних, здійснювати аналіз загальних результатів та визначати кращу практику ефективності, а також її слабкі сторони [3].

KPI є фундаментом системи управління якістю фіскальних органів. Ефективність функціонування останніх критично залежить від успішного запровадження KPI на всіх рівнях управління податкових та митних органів. Зважаючи на цей факт, варто більш детально розглянути особливості запровадження KPI на стратегічному, оперативному та індивідуальному рівнях згаданих органів.

На стратегічному рівні кількість цілей має бути зведена до невеликої кількості, щоб податкова та митна служби мали змогу зосередитися на найбільш важливих та досяжних пріоритетах.

Окремі фіскальні органи визначають лише декілька стратегічних цілей найвищого рівня (від 3 до 6). Встановлення цільових показників дозволяє органам:

- завдяки кількісному вираженню забезпечити більш чітке розуміння посадовими особами напряму розвитку фіскального органу;
- заохотити конкретні відділи, управління та департаменти до виконання поставлених перед ними завдань та планів;
- створити тісний взаємозв'язок між індивідуальними цілями посадових осіб та цілями структурних підрозділів;
- визначити сфери діяльності, у яких діяльність конкретного структурного підрозділу потребує покращання;
- встановити та донести до виконавців очікувані рівні ефективності;
- забезпечити успіх виконання планів структурних підрозділів фіскального органу;
- мотивувати структурні підрозділи, а не контролювати чи обмежувати їх;
- швидко доводити до структурних підрозділів фіскального органу напрями змін їх діяльності [2].

Зазвичай KPI на стратегічному рівні розробляються за такими функціональними напрямками діяльності організації: підвищення рівня добровільного дотримання законодавства, рівня обслуговування клієнтів, оновлення органу, підвищення якості персоналу, економічної ефективності, створення сприятливого інвестиційного клімату.

Цілі стратегічного рівня зосереджені на високих результатах (або ефектах) оцінюються переважно за допомогою незначної кількості кількісних та якісних індикаторів, спрямованих на оцінювання того, наскільки ефективною була діяльність фіскального органу у досягненні цих результатів. Один показник не в змозі надати достатньої інформації для оцінювання ступеня успішності податкової чи митної служб в досягненні поставлених цілей, а тому необхідний додатковий набір показників.

На цьому рівні конкретні показники мають:

- 1) застосовуватися до фіскального органу в цілому;
- 2) бути сфокусованими на основних функціональних напрямках діяльності;
- 3) відображати найвищі результати;
- 4) сприяти досягненню поставлених стратегічних цілей [3].

У таблиці 1 відображені типові цілі і показники ефективності на стратегічному рівні (на прикладі податкових адміністрацій).

Оцінювання прогресу податкових та митних органів у досягненні стратегічних цілей здійснюється за допомогою незначної кількості KPI, які відображають тренд розвитку цих органів. Значення KPI стратегічного рівня, як правило,

**Таблиця 1 – Типові цілі і показники ефективності
на стратегічному рівні (на прикладі податкових адміністрацій)**

Типові стратегічні цілі	Типові KPI стратегічного рівня
– підвищення рівня добровільного дотримання податкового законодавства; – зосередження діяльності на клієнта; – сприяння організаційному оновленню та створення ефективної, етичної та гнучкої організації; – підвищення продуктивності та економічної ефективності; – забезпечення виконання платниками своїх зобов'язань; – підвищення довіри громадськості; – спрощення процедур дотримання податкового законодавства; – забезпечення виконання дохідної частини бюджету; – створення умов для добровільного дотримання податкового законодавства; – постійне інвестування у персонал та технології з метою досягнення кращих результатів у майбутньому	– сукупні надходження за конкретними податками порівняно з прогнозом; – сукупні видатки порівняно з затвердженим бюджетом; – відношення видатків на утримання фіскальних органів до сукупних податкових надходжень; – рівні своєчасного подання звітності та добровільної сплати податкових надходжень; – рівень добровільного декларування доходів; – рівень задоволення платників податків

Джерело: [3]

надають інформацію щодо загальної ефективності реалізації низки функцій, а тому їх недостатньо для прийняття виважених управлінських рішень.

Дієвий стратегічний план фіскальних органів повинен містити набір KPI, які допомагають перетворити стратегію на керовані оперативні дії конкретних посадовців. Як правило, наявність у стратегічному плані великої кількості KPI або малозначимих KPI перешкоджатиме дотриманню фіскальним органом органічної рівноваги у діяльності. Своєю чергою, це може послабити акцент на досягнення стратегічних цілей та ускладнити їх послідовне здобуття структурними підрозділами. KPI повинні показати посадовцям фіскальних органів конкретний напрям дій з реалізації цілей органу [2].

У межах ефективної системи управління якістю фіскального органу має бути проведена декомпозиція (каскадування) стратегічних цілей на більш конкретні оперативні цілі, які конкретно визначають, що необхідно реалізувати для досягнення стратегічного результату. Тому, у контексті управління якістю, важливим є запровадження системи оцінювання у діяльність податкових і митних органів відповідно до KPI й на оперативному рівні функціонування фіскальних органів. Оперативний рівень представлений конкретними функціональними напрямками діяльності, реалізація яких у сукупності з робочими процесами складає стратегію із досягнення визначених цілей фіскального органу.

Після того, як конкретні KPI для кожної операційної одиниці встановлені, вони мають бути проаналізовані на предмет визначення потреби в даних для їх розрахунку. Перший крок полягає в ідентифікації конкретних видів даних, необхідних для розрахунків, а також визначенні функці-

ональних сфер діяльності в межах компетенції фіскального органу, які можуть ці дані надати. Експерти, відповідальні за запровадження KPI, мають визначити, чи наявні необхідні дані в існуючій організаційній системі в потрібному вигляді або чи можуть вони бути зібрані зі специфічних звітів. Якщо необхідні дані в системі фіскальних органів відсутні, повинні бути розроблені стандартні процедури їх збору, включаючи визначення відповідальних осіб та інтервалу часу, протягом якого дані мають бути зібрані.

На цьому етапі розробки системи збору інформації повинен бути впроваджений контроль цілісності даних, наприклад у формі періодичних перевірок. Крім того, узгодження зібраної інформації з існуючою системою звітності податкових та митних органів може бути ефективним способом виявлення похибок та недоліків подібної процедури. У процесі розробки процедур збору та управління даними для розрахунку KPI необхідно чітко визначити: а) які дані мають бути зібрані; б) ким ці дані мають бути зібрані; в) які часові обмеження збору даних існують; г) які інструменти мають бути використані для збору необхідних даних [11].

Виходячи з цього, фіскальні органи мають розробити комплексний набір оперативних KPI, що фокусуються на конкретних функціональних сферах їх діяльності. KPI, які застосовуються на оперативному рівні, повинні відповідати таким характеристикам:

- охоплювати кількісну та якісну складові реалізації функціональних сфер діяльності фіскальних органів, а також бути своєчасними;
- бути вимірюваними, оскільки використання KPI, що не можуть бути певним чином оцінені, є малозначущим та зменшує довіру до даної концепції як такої;

– повинні давати змогу їх перевіряти, бути відкритими для перегляду, щоб забезпечити можливість їх виправлення у разі виявлення помилок.

Оскільки податкові та митні органи є комплексними структурами, їхні оперативні цілі досягаються шляхом доведення цих цілей до структурних підрозділів та окремих посадових осіб. У відповідність кращій практиці управління фіскальними органами оцінювання ефективності на індивідуальному рівні обов'язково має здійснюватися у межах оперативної ефективності. Це є логічною кореляцією індивідуальної ефективності та ефективності виконання оперативних функцій. Такий підхід дає змогу встановити прямий зв'язок між досягненнями фіскальних органів та індикаторами індивідуальної ефективності з метою оцінювання індивідуального вкладу у розвиток органу. КРІ, які застосовуються для оцінювання індивідуальної ефективності, зазвичай використовуються для призначення винагород за результати роботи відповідних структурних підрозділів чи конкретних посадовців.

Важливим поняттям у процесі побудови КРІ на індивідуальному рівні є каскадування показників ефективності податкових і митних органів. Базуючись на результатах оцінювання ефективності посадових осіб можуть ґрунтовніше оцінюватися оперативні цілі фіскального органу. Наприклад, оперативна мета організації «поліпшення дотримання податкового законодавства» може бути каскадована до «збільшення охоплення великих

платників ПДВ комплексними аудиторськими перевірками» для керівника офісу обслуговування великих платників податків або керівника відділу податкового аудиту.

У цілому система КРІ для оцінювання ефективності фіскальних органів на індивідуальному рівні повинна задовольняти такі умови:

– індивідуальна ефективність має бути пов'язана з досягненням цілей органу у межах системи КРІ;

– цілі індивідуальної ефективності повинні бути послідовними, прозорими та чітко визначеними у часі;

– оперативні КРІ мають бути побудовані таким чином, щоб трансформуватися в індивідуальні та забезпечувати підзвітність персоналу;

– цілі індивідуальної ефективності посадових осіб повинні поєднуватися у цілі структурного підрозділу, а ті у своїй сукупності повинні спрямовуватись на досягнення цілей фіскального органу [3].

Важливим етапом в оцінюванні діяльності фіскальних органів шляхом застосування системи КРІ є доведення інформації про використання цієї системи до відома усіх відповідальних виконавців. Для запобігання появі потенційних проблем запровадження системи КРІ необхідно переконатися, що всі задіяні учасники поінформовані про стан, часові межі, цілі та результати цього процесу. Типова схема організаційної комунікації у процесі впровадження системи КРІ зображена у табл. 2.

Таблиця 2 – Механізми комунікації в процесі запровадження системи КРІ фіскальних органів

Рівень виконавців	Ціль	Терміни подання	Форма подання
Керівники вищої ланки	Інформування про проблеми та необхідні ресурси	На початку проекту та щомісяця з акцентом на ключових моментах	Велика презентація для всіх топ-менеджерів
	Пояснення призначення нових КРІ		
	Презентація проектного плану		
	Посилення прихильності		
	Зниження занепокоєності		
Керівники структурних підрозділів	Пояснення призначення нових КРІ	Початок запровадження системи КРІ	Індивідуальні зустрічі
	Презентація проектного плану	Кожного тижня з різними департаментами окремо	Презентація перед невеликими департаментами або командами виконавців
	Підготовка працівників до участі в запровадженні		
	Відповіді на запитання	Презентація за результатами у інформаційних повідомленнях, бюлетенях, звітах	Інформаційні повідомлення – щомісяця, бюлетені – щотижня, звіти – на початку кожного року
	Зниження занепокоєності		
	Оприлюднення системи КРІ		
Спеціалісти, що займатимуться вимірюванням ефективності	Пояснення призначення нових КРІ	Початок запровадження системи КРІ	Презентації та освітні семінари
	Навчання із застосуванням методів вимірювання КРІ		
	Відповіді на запитання та зниження занепокоєності	Щомісяця	Презентації на зборах департаментів
	Мотивація працівників		

Джерело: [11]

Висновки. Виходячи з аналізу концептуальних основ запровадження КРІ у діяльність фіскальних органів, можна зробити такі висновки:

1) в умовах демократії оцінювання діяльності відповідно до КРІ є необхідним елементом управління в органах фіскальної сфери, оскільки виступає механізмом зв'язку між цими органами та суспільством, таким чином підвищуючи їх взаємну довіру;

2) не існує універсальної системи КРІ для оцінювання діяльності фіскальних органів, оскільки вони функціонують у країнах, що принципово відрізняються за рівнем свого економіко-політичного, інституціонального та соціального розвитку. Це означає, що кожна фіскальна адміністрація повинна знайти власний унікальний набір КРІ, які відображатимуть її прогрес у досягненні встановлених стратегічних цілей. Однак, світовий досвід оцінювання ефективності фіскальних органів

може бути гарним прикладом для розробки національної системи КРІ;

3) на основі світової практики корпоративного менеджменту розроблений перелік принципів запровадження КРІ, дотримання яких є обов'язковим у процесі запровадження КРІ у діяльність фіскальних органів;

4) запровадження системи КРІ є багатостадійним процесом, тому її управлінський та економічний ефект не може повністю проявлятися у короткостроковій перспективі. Тобто, необхідне поступове вдосконалення та адаптація системи ключових показників ефективності до особливостей діяльності податкового чи митного органів.

З огляду на важливість вищевикладеного вбачаються доцільними подальші дослідження питання принципів та структури КРІ діяльності Державної податкової служби України та Державної митної служби України.

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. Baroudi, R. Key performance indicators. Winning tips and common challenges. *Performance*. Volume 6, Issue 2. 2014 P. 36–43.
3. Crandall W. Revenue Administration: Performance Measurement in Tax Administration. IMF Technical Notes and Manuals 10/11. 2010. 15 p.
4. Eckerson W. W. Performance Management Strategies: How to Create and Deploy Effective Metrics. TDWI Best Practices Report. 2009. 32 p.
5. 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).
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. Пікулик О.І., Власюк 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.
8. 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.
9. Козарезенко Л.В., Точиліна І.В. Інструменти оцінювання ефективності податкового адміністрування в Україні. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 9'2018. С. 182–188. URL: www.business-inform.net.
10. Олійник Д. Сучасні методи оцінки ефективності діяльності органів державного управління. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 275–283.
11. Tools and Techniques for Implementing Integrated Performance Management Systems. Institute of Management Accountants. 1998. № 98332. 34 p.

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. Baroudi, R. (2014). Key performance indicators. Winning tips and common challenges. *Performance*. Volume 6, Issue 2. P. 36–43.
3. Crandall, W. (2010). *Revenue Administration: Performance Measurement in Tax Administration*. IMF Technical Notes and Manuals 10/11. 15 p.
4. Eckerson, W. W. (2009). *Performance Management Strategies: How to Create and Deploy Effective Metrics*. TDWI Best Practices Report.
5. 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.

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. Pikulyk, O.I. and Vlasiuk, N.I. (2023). Osnovni pidkhody do otsiniuvannya 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 administruvannya – Scientific Notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Public Management and Administration*. Vol. 34 (73), no. 1, 93–95 (in Ukrainian)
8. 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)
9. Kozarezenko, L.V. & Tochylyna, I.V. (2018). Instrumenty otsiniuvannya efektyvnosti podatkovoho administruvannya v Ukraini [Tools for assessing the effectiveness of tax administration in Ukraine]. *BIZNESINFORM – BUSINESSINFORM*, № 9. P. 182–188. Available at: www.business-inform.net (in Ukrainian)
10. 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)
11. Tools and Techniques for Implementing Integrated Performance Management Systems (1998). Institute of Management Accountants. № 98332.

Стаття надійшла до редакції 29.08.2025